

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»
Институт общественных наук
Кафедра философии и акмеологии

**Управленческое консультирование по формированию социального
капитала организации**

Выпускная квалификационная работа

Квалификационная работа
допущена к защите
Зав. кафедрой
_____ О.В. Кружкова

Исполнитель:
Крапивина Александра Викторовна,
обучающийся УК-1601 группы
2 курса очно-заочного отделения

подпись

Научный руководитель:
Девятовская Ирина Владимировна,
канд.психол.наук, доцент кафедры
ФиА

Екатеринбург 2018

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНСУЛЬТАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО ФОРМИРОВАНИЮ СОЦИАЛЬНОГО КАПИТАЛА	11
1.1 Понятие социального капитала	11
1.2 Составляющие социального капитала и способы его диагностики	22
1.3 Способы формирования социального капитала и специфика консультирования в этой области	34
ГЛАВА 2. ОПЫТ СОЗДАНИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ КОНСУЛЬТАЦИОННОГО ПРОЕКТА ПО ФОРМИРОВАНИЮ СОЦИАЛЬНОГО КАПИТАЛА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	54
2.1 Выявление особенностей Муниципального автономного общеобразовательного учреждения гимназии №116 города Екатеринбурга .	54
2.2 Анализ социального капитала МАОУ гимназии №116 города Екатеринбурга	69
2.3 Разработка и апробация консультационного проекта по формированию социального капитала МАОУ гимназии №116	79
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	88
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ	92
ПРИЛОЖЕНИЕ 1 Формы капиталов и их характеристика (по В.В. Радаеву)	99
ПРИЛОЖЕНИЕ 2 Методика оценки уровня доверия в организации (по Роберту Б. Шо)	100
ПРИЛОЖЕНИЕ 3 Диагностика реальной структуры образовательной организации (по К.М. Ушакову)	103
ПРИЛОЖЕНИЕ 4 Структура управления МАОУ гимназией №116	106
ПРИЛОЖЕНИЕ 5 Сводная таблица SWOT-анализа	107
ПРИЛОЖЕНИЕ 6 SNW-анализ	108

ВВЕДЕНИЕ

Современное российское общество, находясь в условиях экономического кризиса, ищет новые источники ресурсов. Интерес с этой точки зрения представляет исследование социального капитала в качестве ресурса развития общества в целом и организации в частности. Недостаточно изученными, но востребованными являются возможности формирования социального капитала в сфере образования, поэтому в данной работе будет рассмотрена именно образовательная организация как база для этого. Особенности оценки социального капитала как профессиональных и личных связей сотрудников определяют необходимость привлечения консультанта для этой деятельности.

Актуальность исследования на социально-управленческом уровне обусловлена тем, что сегодня профессиональный стандарт, действующий с 1 января 2017 года, предъявляет серьёзные требования к деятельности педагога, что требует постоянного повышения квалификации, в то же время, дефицит материального и временного ресурса не позволяет производить регулярное обучение всех сотрудников. Социальный капитал как условие обмена опытом, взаимообучения может стать решением проблемы несоответствия педагога профессиональному стандарту. Помимо этого школа на сегодняшний день испытывает нехватку кадров, довольно высок средний возраст учителя (по данным последнего международного исследования TALIS, в котором участвовала Россия, средний возраст учителей - 52 года [38, с. 7]), существует проблема ухода молодых специалистов из профессии, которая, кроме того, считается одной из самых подверженных «профессиональному выгоранию», одним из ускоряющих факторов которого является профессиональная изоляция. Организации с высоким уровнем

социального капитала за счёт ресурсов социальной сети, внутриорганизационного доверия, норм и ценностей способны решать обозначенные проблемы более эффективно.

На научно-управленческом уровне актуальность обусловлена отсутствием достаточного количества научных рекомендаций и проекта по формированию социального капитала образовательной организации.

Актуальность на научно-методическом уровне обусловлена отсутствием методически обоснованного консультационного проекта по формированию социального капитала.

Теоретической и методологической основой исследования являются работы отечественных и зарубежных авторов. В вопросах определения понятия социального капитала опираемся на труды П. Бурдье, Дж. Коулмана, Р. Патнэма, Ф. Фукуямы, В.В. Радаева, П.Н. Шихирева, А.Н. Татарко и др., стоящих у истоков изучения данного феномена. Структура социального капитала представлена в работах И. Мачеринскене, Р. Минкуте-Генриксон, Ж.С. Иманавичене, Д. Коулмана, Р. Патнэма, В.В. Радаева и др. Вопросы диагностики и формирования социального капитала рассмотрены в опоре на исследования Р. Инглхарта, Н.Е. Тихоновой, А.Н. Татарко, Т.А. Нестик, А.Н. Занковского, В.Г. Решетниковой и др. Работы, касающиеся изучения социального капитала образовательной организации, принадлежат В.С. Лазареву, К.М. Ушакову, А.И. Кухареву. В вопросах организации консультационной деятельности опираемся на исследования А.И. Пригожина, А.П. Посадского, Ю.Н. Лапыгина, В.И. Алешниковой, Н.О. Токмаковой.

Анализ теоретико-методологической базы позволяет сделать вывод о том, что при наличии всё возрастающего научного и практического интереса в сфере формирования социального капитала остаётся недостаточно разработанным вопрос его развития в области образования и наблюдается нехватка исследований, касающихся консалтинга по данному вопросу, что позволяет обозначить **ряд противоречий**:

- между потребностью в научно обоснованных систематизированных подходах к управленческому консультированию и отсутствием разработанной теории по данной проблеме;

- между потребностью организации в эффективном управленческом консультировании по вопросам формирования социального капитала и отсутствием проекта консультирования по этому вопросу;

- между необходимостью в управленческом консультировании по формированию социального капитала и неготовностью внутренних руководителей организации оказывать такие услуги.

Обозначенные противоречия обосновывают **проблему исследования**, которая заключается в необходимости разработки консультационного проекта по формированию социального капитала организации и апробации его на базе образовательной организации.

Исходя из данной проблемы, тема исследования звучит так: «Управленческое консультирование по формированию социального капитала организации».

Цель: теоретическое обоснование и разработка консультационного проекта по формированию социального капитала организации.

Объект исследования: социальный капитал организации.

Предмет исследования: консультационный проект по формированию социального капитала организации.

Гипотеза.

Деятельность консультанта по формированию социального капитала будет результативной, если будет

- обосновано понятие «социальный капитал организации», определены его показатели;

- теоретически обоснована консультационная деятельность в сфере образования по проблемам формирования социального капитала организации;

- разработан консультационный проект по формированию социального капитала организации;
- работа консультанта соответствует разработанному проекту;
- доказана эффективность при оценке социального капитала после проведения консультационных мероприятий и реализации управленческих решений.

Задачи исследования:

1. Изучить понятие социального капитала и подходы к его формированию.
2. Рассмотреть специфику управленческого консультирования по формированию социального капитала организации.
3. Проанализировать социальный капитал образовательной организации.
4. Разработать консультационный проект по формированию социального капитала образовательной организации.
5. Внедрить разработанный консультационный проект в образовательную организацию.

Методы исследования: теоретические (анализ, синтез, обобщение, конкретизация), эмпирические (обработка результатов исследования социального капитала, полученных от информационно-аналитической системы «Директория», анализ документов образовательной организации)

Выделенные цель, гипотеза и задачи исследования обусловили **логику исследования**, которое проводилось с 2016 по 2018 гг. и включало **два этапа**.

На первом этапе (2016-2016 год) был проведен анализ источников по теме «Формирование социального капитала организации», уточнена структура работы, написана первая глава «Теоретические аспекты консультационной деятельности по формированию социального капитала организации».

Второй этап (2017-2018 год) включил в себя выявление особенностей Муниципального автономного общеобразовательного учреждения гимназии

№116 города Екатеринбурга; анализ социального капитала данной организации; создание консультационного проекта по формированию социального капитала образовательной организации; изложение обобщений и выводов по теме работы; оформление работы; представление научному руководителю материалов магистерской диссертации.

Исследовательская база: Муниципальное автономное общеобразовательное учреждение гимназия №116; 620102, Екатеринбург, ул. Серафимы Дерябиной, 17а, +7(343) 234-45-25

Научная новизна исследования заключается в следующем:

- дано определение понятию «социальный капитал организации», конкретизирована структура социального капитала;
- выявлена специфика консультирования по формированию социального капитала образовательной организации;

Теоретическая значимость исследования состоит в расширении теории управленческого консультирования в сфере формирования социального капитала.

Практическая значимость исследования заключается в методическом описании процесса консультирования по формированию социального капитала. Данные материалы могут быть использованы для подготовки консультантов в сфере управления, а также для осуществления конкретной профессиональной деятельности. Разработан консультационный проект по формированию социального капитала образовательной организации.

На защиту выносятся следующие положения:

1. Социальный капитал – это одна из форм капитала, основой которой являются социальные сети, построенные на корпоративных связях, взаимное доверие и нормы, ценности, в связи с возможностью конвертации в другие формы капитала выступающие ресурсом для получения всевозможных выгод как для каждого отдельного сотрудника, группы, так и организации в целом и, как следствие, являющиеся одним из объектов стратегирования.

2. Специфика управленческого консультирования по формированию социального капитала образовательной организации базируется на:

- составляющих социального капитала: сети, построенной на социальных связях, горизонтальном и вертикальном доверии и социальных нормах и ценностях;

- способах диагностики социального капитала: в работе использованы данные анкетирования, проведённого информационно-аналитической системой для руководителей и специалистов сферы образования «Директория» К.М. Ушакова [59];

- методах и приёмах формирования социального капитала:
 - позволяющих укрепить и расширить социальную сеть организации (совершенствование коммуникации, создание временных проектных команд, наращивание человеческого капитала и другие),

- повышающих уровень горизонтального и вертикального доверия (повышение квалификации руководителя, вовлечение сотрудников в процесс управления, принятия решений, снижение уровня видимого контроля и другие),

- формирующих позитивные для развития организации нормы и ценности (личный пример руководителя, определение и закрепление ценностей в нормативных документах, ценностно ориентированный наём и другое),

- специфических методах формирования социального капитала образовательной организации (взаимопосещение уроков, наставничество, создание тематических сообществ и другое);

- проектной стадии наиболее распространённой модели консультирования, положенной в основу практической части исследования.

3. Проект консультирования по формированию социального капитала МАОУ гимназии №116 содержит цель, задачи проекта, GAP-анализ для обоснования актуальности консультационной услуги по формированию социального капитала. Ход реализации проекта состоит из 3 этапов:

диагностика социального капитала организации, разработка решений и внедрение решений. Особое внимание уделено методам, приёмам и формам работы по формированию социального капитала, предлагаемым клиенту.

На сегодня реализованы первый и второй этапы, в стадии внедрения находится третий этап, включающий применение конкретных методов и приёмов для формирования социального капитала. Проект оказался крайне востребован в условиях смены руководителя организации, произошедшей в мае 2018 года. Выводы об эффективности внедрения данного проекта можно будет сделать к концу 2018-2019 учебного года после повторной диагностики социального капитала данной образовательной организации.

Достоверность и апробация результатов исследования. Результаты данного исследования были представлены в рамках VII международной научно-практической конференции «Молодежь в XXI веке: философия, психология, право, педагогика, экономика и менеджмент», прошедшей 7 декабря 2016 г. на площадке Института менеджмента и права Уральского государственного педагогического университета с публикацией в сборнике; также результаты были представлены на V международной конференции «Образование взрослых в условиях современности: проблемы и перспективы», прошедшей 8 декабря 2017 г. на площадке Института менеджмента и права Уральского государственного педагогического университета с публикацией в сборнике; проблема формирования социального капитала организации обсуждалась на педагогическом совете в рамках разработки программы развития МАОУ гимназии № 116.

Структура работы включает в себя введение, две главы, заключение, список использованной литературы из 62 источников, 6 приложений. Работа иллюстрирована таблицами, рисунками и диаграммами.

Во введении обоснованы актуальность, выявлена проблема, сформулированы цель и задачи исследования, а также положения гипотезы.

В первой главе представлены теоретические аспекты консультационной деятельности по формированию социального капитала

образовательной организации: дано понятие социального капитала, выявлены подходы к диагностике и формированию социального капитала, определена специфика консультирования по вопросам формирования социального капитала образовательной организации.

Вторая глава посвящена опыту реализации проекта консультирования по формированию социального капитала образовательной организации: выявлены особенности Муниципального автономного общеобразовательного учреждения гимназии №116 города Екатеринбурга, представлен анализ социального капитала данной организации; предложен консультационный проект по формированию социального капитала образовательной организации.

В заключении представлены выводы исследования.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНСУЛЬТАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО ФОРМИРОВАНИЮ СОЦИАЛЬНОГО КАПИТАЛА

1.1 Понятие социального капитала

Феномен социального капитала за последние десятилетия прочно вошёл в круг интересов научного сообщества. Данное понятие используется современными социологами, экономистами, политологами, антропологами, психологами в рамках соответствующих областей и по-разному трактуется в зависимости от необходимого угла зрения. Несмотря на то, что термин «социальный капитал» появился сравнительно недавно, наличие нескольких научных концепций позволяет говорить об отсутствии единого подхода к этому феномену и, как следствие, обозначается проблема определения данного термина.

Впервые термин «социальный капитал» упомянул в контексте дискуссии о сельских школах Л.Д. Ханифан в 1916 году (что зафиксировал Роберт Патнэм в своей книге «Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community» [56]). Являясь практиком (государственный инспектор сельских школ), Ханифан подчеркнул важность участия общины в жизни школы и определил социальный капитал как набор важных в жизни каждого человека элементов: добрая воля, общение, сочувствие и социальные связи между людьми и семьями, которые составляют социальную единицу; индивидуум социально беспомощен, если предоставлен себе, но если он вступит в контакт со своим соседом, а они с другими соседями, то произойдет накопление социального капитала, который может немедленно удовлетворить его социальные потребности и который может нести социальный потенциал, достаточный для существенного улучшения условий

жизни всего общества. Община в целом выиграет от сотрудничества всех ее частей, в то время как человек найдет в своих объединениях преимущества помощи, сочувствия и общения своих соседей.

Несмотря на концептуально верное и практически ориентированное толкование, данное Л.Д. Ханифаном, широкое распространение термин «социальный капитал» получил лишь во второй половине XX века. В 1961 году Джейн Джекобс использовала его в книге «Смерть и жизнь больших американских городов»: «Если местное самоуправление действует, то под любым потоком текущего населения есть твёрдое и непрерывное дно, состоящее из людей, которые образуют местную сеть. Эти сети – незаменимый социальный капитал крупного города. Если капитал по той или иной причине потерян, доход с него исчезает и не вернётся до тех пор, пока не накопится новый капитал, что происходит медленно и зависит от случайностей» [10, с. 38]. Являясь теоретиком городского планирования, Джекобс подчеркивает роль социальных связей в обеспечении благополучия отдельных районов города и говорит об угрозе всевозможных катаклизмов и хаосе при искусственном разрушении коммуникационной сети. Автор также обозначает элементы, необходимые для создания и укрепления социальных связей: рост доверия, сотрудничества и наличие людей, обладающих уверенностью в себе и осознающих общественные проблемы как личные. Джекобс также называет условия, при которых созданная сеть заработает: «стартовый импульс; территория, с которой достаточное число людей могут идентифицировать себя как пользователи; и время» [10, с.38].

В 1976 году также в плоскости городской экономики был рассмотрен социальный капитал в работе Гленна Лоури «Dynamic Theory of Racial Income Differences», посвящённой выявлению факторов, влияющих на доходы индивидов. Ключевым автор называл расу, уделив при этом внимание уровню социального капитала, который он определил как «естественно возникающие социальные отношения между людьми, которые

развивают или помогают развитию определенного набора навыков или характеристик, ценных на рынке» [55, с. 23].

Значительный вклад в разработку концепции социального капитала совершил Пьер Бурдьё, который в работе 1983 года «Формы капитала» не только дал более развёрнутое толкование понятия, но и встроил его в общую структуру капитала. Так в зависимости от области функционирования автор выделяет экономический капитал, имеющий денежный эквивалент и фиксирующийся правом собственности; культурный капитал, при определённых условиях способный конвертироваться в экономический и имеющий выражение в виде образовательных квалификаций; социальный капитал, который также может быть переведён в экономический. «Социальный капитал представляет собой совокупность реальных или потенциальных ресурсов, связанных с обладанием устойчивой сетью более или менее институционализированных отношений взаимного знакомства и признания – иными словами, с членством в группе. Последняя дает своим членам опору в виде коллективного капитала, «репутации», позволяющей им получать кредиты во всех смыслах этого слова. Эти отношения могут существовать только в практическом состоянии, в форме материального и/или символического обмена, который способствует их поддержанию» [6, с. 66]. Говоря об объеме данного вида капитала, Бурдьё обозначает его прямую зависимость от размера сети связей индивида и от объёма капиталов каждого вида, имеющих у членов этой сети. Последнее подчёркивает неотделимость социального капитала от экономического и культурного.

Говоря о формировании социального капитала в данном исследовании, мы исходим из следующего положения, зафиксированного в рассматриваемой работе: «Существование сети связей не является естественной или даже социальной данностью, сконструированной раз и навсегда в результате первоначального акта институционализации и представленной (как в случае семейной группы) генеалогическим определением родственных связей, характеризующих то или иное

социальное образование <...> сеть отношений является продуктом инвестиционных стратегий – индивидуальных или коллективных, сознательно или бессознательно нацеленных на установление или воспроизводство социальных отношений» [6, с.67]. Таким образом, сеть социальных связей как элемент социального капитала может и должна быть объектом стратегического анализа и дальнейшей работы по её расширению, что, по мнению Бурдьё, может вести к увеличению экономического капитала путём разного рода конвертаций.

Следующим в ряду учёных, занимавшихся вопросом определения сути социального капитала, выступил Джеймс Коулман. В работе «Капитал социальный и человеческий» 1988 года он выявляет сильные стороны и критикует узость двух научных направлений, описывающих и объясняющих социальное поведение. Первое – социологическое, детерминирующее поведение человека общественными правилами, нормами, обязательствами; второе – экономическое, рассматривающее человека как лицо, самостоятельно и независимо принимающее решения.

Ставя перед собой цель проанализировать социальные системы, используя экономические принципы рационального поведения, то есть объединив достоинства обозначенных направлений, Коулман находит для этого инструмент – концепцию социального капитала. Делая шаг к определению термина, автор рассматриваемой статьи разводит понятия физического, человеческого и социального капитала: «Если физический капитал полностью осязаем, будучи воплощенным в очевидных материальных формах, то человеческий капитал менее осязаем. Он проявляется в навыках и знаниях, приобретенных индивидом. Социальный же капитал еще менее осязаем, поскольку он существует только во взаимоотношениях индивидов» [17, с. 126].

Широкое распространение понятие человеческого капитала, как и социального, получило во второй половине XX века в работах Теодора Шульца и Гэри Беккера [11]. В наиболее общем смысле под ним понимается

совокупность знаний, умений, навыков, служащая залогом будущего дохода. Такой капитал неотделим от носителя. При наличии неугасаемого стимула инвестировать в физический и человеческий капитал, сказать такое о капитале социальном нельзя, так как затраченные на наращивание данного вида капитала ресурсы не всегда и не в полном объеме возвращаются к человеку или группе, которые осуществляют эти действия. Если человеческий капитал принадлежит конкретному индивиду, то социальный характеризует взаимоотношения, связи индивидов. Тем не менее у человека есть возможность перевести социальный капитал в физический или экономический, что говорит о необходимости уделить ему не меньшее внимание. В некоторой степени данный вид капитала может быть соотнесён с культурным капиталом из работы П. Бурдьё, проанализированной выше. Коулман идет дальше и определяет влияние социального капитала семьи в частности и общества (среды) в целом на создание капитала человеческого в последующих поколениях. Приводя разнообразные примеры, Коулман рассматривает различные формы социального капитала, например «долговые расписки» (это понятие используется как в прямом, так и в переносном смысле), возможность получения информации, эффективные нормы. Далее в работе представлены социальные структуры, способствующие развитию социального капитала: замкнутая, необходимая для возникновения и существования эффективных норм и для осуществления надёжности социальных структур; апроприативная, меняющая первоначальные цели и начинающая служить общественному благу.

В работе этого же автора 1994 года «Экономическая социология с точки зрения теории рационального выбора» дано следующее определение: «Социальный капитал – это любое проявление неформальной социальной организации, которое выступает как продуктивный ресурс для одного или более акторов» [18, с. 41].

Дальнейшее развитие концепция социального капитала получила в работах Роберта Патнема. В книге «Чтобы демократия сработала:

гражданские традиции в современной Италии» 1993 года он даёт следующее определение: «Под социальным капиталом здесь имеются в виду те особенности социальной организации (принципы, нормы, структуры), которые способны упрочить эффективность осуществляемых обществом координированных действий» [30, с. 170]. На примере ассоциаций взаимного кредита автор рассматривает роль такого феномена, как доверие, которому уделяет внимание практически каждый исследователь социального капитала. Более подробно понятие доверия будет рассмотрено во втором параграфе данной главы. Ссылаясь на Альфреда Хиршмана, Патнем относит такие формы социального капитала, как доверие, социальные нормы и взаимосвязи к «моральным ресурсам», преимущество которых заключается в том, что при использовании их объёмы не сокращаются, а нарастают, исчезают же эти ресурсы в случае их неиспользования.

Вслед за Коулманом Патнем подчёркивает такую специфическую черту социального капитала, как общественное достояние, он не может быть частной собственностью, поэтому недооценивается людьми. Анализируя социальный капитал, автор приходит к выводу о том, что запасы социального капитала определяют черты гражданского общества. В итоге именно эта концепция позволяет ответить на ключевой вопрос книги исследователя: «Созидание социального капитала – нелегкое дело, но это ключ к тому, чтобы демократия сработала» [30, с. 187].

Исследователь, посвятивший книгу одной из главных составляющих социального капитала – Френсис Фукуяма. В работе «Доверие: социальные добродетели и путь к процветанию» 1995 года он не только раскрывает суть феномена, обозначенного в названии, но и говорит о трудностях в изучении и измерении социального капитала, которое он называет «материализованным доверием» [48, с. 64], связанные с отсутствием однозначного определения, иррациональными культурными корнями и влиянием на рациональную экономику. Эта же мысль озвучена автором на лекции 2006 года в Киеве, в рамках которой Фукуяма даёт следующее определение: «социальный капитал

– это нормы, неформальные нормы или ценности, которые делают возможными коллективные действия в группах людей. Это может быть как малая группа, состоящая из двух друзей, которые, например, помогают друг другу переехать на другую квартиру, или большая группа, скажем корпорация, или, в некоторых случаях, общество в целом» [58].

Среди отечественных исследований социального капитала особую ценность представляет собой статья 2002 года «Понятие капитала, формы капиталов и их конвертация» В.В. Радаева. Рассуждая об актуальности использования исконно экономического термина «капитал» в сфере социологии, исследователь даёт следующее определение: «Мы будем понимать под капиталом накапливаемый хозяйственный ресурс, который включен в процессы воспроизводства и возрастания стоимости путем взаимной конвертации своих разнообразных форм» [35, с. 21]. Характеризуя различные формы капитала, В.В. Радаев, представляет их в таблице (см. Приложение 1) и выделяет следующие:

- экономический (денежный, производственный, товарный);
- физический (здоровье, трудоспособность, физические качества);
- культурный (знаки, символы, статус, воспитание, среда);
- человеческий (профессиональные знания, умения, навыки);
- социальный;
- административный (организационные иерархические структуры);
- политический (партии и общественные движения);
- символический (интерпретация смысла, право номинации).

Интересующее нас понятие определяется в этой работе следующим образом: «Социальный капитал – это совокупность отношений, порождающих действия. Эти отношения связаны с ожиданиями того, что другие агенты будут выполнять свои обязательства без применения санкций. Эта одновременная концентрация ожиданий и обязательств выражается обобщающим понятием доверия» [35, с. 26]. Автор статьи указывает на следующую подчёркнутую в ранее рассмотренных работах особенность

социального капитала: «В отличие от культурного и человеческого капитала, социальный капитал не является атрибутом отдельного человека. Его объективированную структурную основу формируют сети социальных связей, которые используются для транслирования информации, экономии ресурсов, взаимного обучения правилам поведения, формирования репутаций» [35, с. 26]. Говоря о конвертации различных форм капитала и признавая их способность к взаимной конвертации, В.В. Радаев отдаёт центрально место экономическому капиталу как наиболее близкому к изначальному политико-экономическому определению и более ликвидному. Социальному капиталу в этой связи отводится роль «информатора» о наличествующих экономических ресурсах и путях их приобретения.

В статье 2003 года «Природа социального капитала: социально-психологический подход» П.Н. Шихирева намечается новый подход к определению социального капитала как «совокупность психологических отношений, конвертируемых в другие формы капитала» [50, с. 19]. Вслед за П.Н. Шихиревым на психологическую природу социального капитала обращает внимание исследователь А.Н. Татарко в монографии 2011 года «Социальный капитал как объект психологического исследования», давая следующее определение: «Социальный капитал – это совокупность психологических отношений, способствующих повышению материального и психологического благополучия индивидов и групп не нанося ущерба иным субъектам социальной системы» [42, с. 36], исключая тем самым коррупционные сговоры, группы, созданные с целью обогащения и нарушающие закон из списка возможных обладателей социального капитала.

Также в её книге представлены теоретические подходы к изучению социального капитала, выделенные Вулкоком и Нарайаном: коммунитарный (Патнэм, Фукуяма; местные организации, клубы, ассоциации; социальный капитал только в позитивном ключе), сетевой (Адлер, Кноу, Барт; акцент на связующем социальном капитале; теории «структурных дыр» и «сетевой закрытости»), институциональный (жизнеспособность сети – продукт

политической, законодательной и институциональной среды) и синергетический (объединение подходов, распознавание позитивных и негативных сторон социального капитала).

Иной перечень подходов к изучению социального капитала предлагает Л.В. Стрельникова в статье 2003 года «Социальный капитал: типология зарубежных подходов»:

1. Социо-антропологический (Ф. Фукуяма): люди инстинктивно по своей природе стремятся к объединению.

2. Социологический (Р. Роуз): социальный капитал рассматривается как нормы, формальные и неформальные сети в условиях низкой организационной эффективности и выгоды, которые человек может извлечь из них.

3. Экономико-институциональный: взаимодействуя друг с другом, люди стремятся максимизировать полезность этого для себя и используют ресурсы социального капитала в различных видах деятельности.

4. Политологический подход: социальное единство признаётся как фактор экономического процветания общества [41, с. 39-40].

Идея конвертации одного капитала в другой рассматривается в работе 2004 года Н.Е. Тихоновой «Социальный капитал как фактор неравенства». В данной статье социальный капитал понимается как «включенность в систему отношений (родственных, дружеских, земляческих и т.д.), обеспечивающая доступ к ресурсам других акторов (или более эффективное использование собственных ресурсов с их помощью), способствующая наращиванию совокупного капитала и, как следствие этого, - углублению неравенства в обществе» [43, с. 24]. Исследователь считает ошибочным приравнивание более широкого понятия социального капитала к ресурсу социальных сетей, который, по мнению автора, может стать капиталом только «в том случае, если можно установить отчетливую связь между наличием этого ресурса и возрастанием других видов капитала, прежде всего экономического» [43, с. 25].

Подавляющее большинство современных авторов, посвящающих труды социальному капиталу, строят свои изыскания на анализе рассмотренных выше теорий и определений, дублируют их, внося дополнения узкоспециального и практического характера. Так, например, Е.В. Резанова в статье 2009 года «Социальный капитал организации: теоретико-методологические аспекты исследования» обобщает современные подходы в области исследования социального капитала, а также уделяет большое внимание таким характеристикам, как доверие, моральные обязательства, толерантность, компромисс и другим [36, с. 120].

Некоторые современные исследователи высказывают мнение о несостоятельности теории социального капитала, отказывая ей в весомых экономических характеристиках (Дж. Филд, Б. Файн, К. Лапавицас). Не столь однозначные, но опирающиеся на те же постулаты точки зрения высказывают авторы статей 2015 года Д.А. Давыдов «Всегда ли социальный капитал – капитал? К теории социальной ренты» (опирающегося в своей работе также на исследование П. Халупничка) и М. Блок, Н.А. Головин «Социальный капитал: к обобщению понятия». Эти исследователи стремятся исключить из концепции социального капитала все, что противоречит экономической теории, в первую очередь действия, основанные на альтруизме. Авторы предлагают для решения проблемы заменить спорный термин «социальный капитал» на «социальную ренту» [9, с. 145] и «социальные коммуникативные активы» [4, с. 106] соответственно. Однако уже существующая история теории, наличие достаточного количества значительных теоретических и практических исследований, представленных выше, являются весомыми аргументами в пользу существования феномена социального капитала и не позволяют отказаться от уже закрепившегося термина.

Систематизирующую классификацию существующих на данный момент определений приводит в уже упомянутой статье «Социальный

капитал: типология зарубежных подходов» Л.В. Стрельникова, выделяя определения

- внешнего типа (П. Бурдьё, Л. Вакан, Р. Барт, Д. Нок), основным положением которых становится рассмотрение социального капитала как некоего ресурса, в основе которого социальные связи;
- внутреннего типа (А. Портес, Р. Патнем, Д. Коулман, Ф. Фукуяма, Д. Томас, Р. Инглхарт): личные связи, способности и возможности индивида, ценности, нормы, доверие, терпимость и другое;
- смешанного типа (Г. Лури, Ж. Нахапет, С. Госал): социальные отношения, реальные и потенциальные ресурсы, доступные вследствие взаимодействия [41, с. 37].

Анализ разнообразных определений социального капитала даёт следующий перечень ключевых слов: форма капитала, социальные связи, социальная сеть, контакт, коммуникация, ресурс, социальные нормы, ценности, доверие, сотрудничество, репутация, стратегический анализ.

Опираясь на понятийное ядро и учитывая специфику данного исследования, даём следующее определение ключевому понятию: социальный капитал организации – это одна из форм капитала, основой которой являются социальные сети, построенные на корпоративных связях, взаимное доверие и нормы, ценности, в связи с возможностью конвертации в другие формы капитала выступающие ресурсом для получения всевозможных выгод как для каждого отдельного сотрудника, группы, так и организации в целом и, как следствие, являющиеся одним из объектов стратегирования.

1.2 Составляющие социального капитала и способы его диагностики

Для определения подходов к управлению социальным капиталом необходимо подробно рассмотреть составляющие этого феномена, определить инструменты его диагностики, оценить возможность управления ими и выявить способы управления социальным капиталом. Проанализировав наиболее заметные исследования обозначенного феномена, представленные в первом параграфе данной работы, можно выделить следующие составляющие социального капитала:

- социальная сеть, построенная на социальных связях

Социальная сеть – это социальная структура, состоящая из группы узлов, которыми являются социальные объекты. При этом узел — это конкретный актор, элемент этой сети, связи — это отношения между узлами.

Джеймс Коулман в работе «Экономическая социология с точки зрения теории рационального выбора» отмечает, что «социальный капитал зависит от свойств социальной структуры, характера закрытости социальных сетей, длительности социальных отношений и множественности связей (множественная связь между двумя людьми означает, что они связаны несколькими видами деятельности или ролями)» [18, с. 40]. В качестве возможного варианта инвестиций в социальный капитал Коулман рассматривает знакомство и дружбу.

В.В. Радаев подчёркивает, что «измеряться социальный капитал может только через степень включенности в те или иные сети, а также через характеристики самих этих сетей – их размер и плотность, силу и интенсивность сетевых связей» [34, с. 170].

Говоря об особенностях социальных сетей, необходимо вспомнить исследования Р. Патнэма, выделяющего два вида социального капитала:

соединяющий и охватывающий. Под первым понимаются всевозможные связи социальной группы с внешней средой, с другими социальными группами, в то время как второй скрепляет группу внутри, позволяя ей оставаться единым целым: «Соединяющий социальный капитал важен для поиска способов использования внешних ресурсов и распространения или получения информации, а охватывающий – ориентирован внутрь социальных структур и укрепляет исключительный идентитет и гомогенные группы» [30, с. 133].

По мнению исследователя, наличие различных объединений и ассоциаций, основа которых – социальные сети, является гарантом развития общества, а также действенного самоуправления, при этом более ценными для формирования социального капитала им обозначены горизонтальные, а не вертикальные связи. Хотя Р. Патнema интересовало построение демократического общества и его выводы касались того, что регионы Италии со «структурами гражданской вовлеченности» развиваются быстрее, их жители более удовлетворены качеством своей жизни, чем те, в которых преобладает иерархичность и слабо развиты социальные общности, но большинство положений его работы можно напрямую перенести в область управления современной организацией.

Теория и практика социального капитала образовательной организации широко представлена в работах К.М. Ушакова. Так в статье «Диагностика реальной структуры образовательной организации», говоря о социальных связях, исследователь подчёркивает: «низкий уровень сложности этих сетей, малое количество устойчивых профессиональных связей в школьных коллективах означает, что педагогу закрыт доступ к чужому человеческому капиталу, к чужому знанию, к обучению внутри организации. А значит, профессиональное развитие педагога происходит преимущественно с использованием внешних ресурсов» [45, с. 248]. Говоря о кризисе в современном образовании, К.М. Ушаков подчёркивает преимущество использования внутренних ресурсов организации, залогом чего является

необходимость в сложной социальной структуре. Исследователь имеет в виду сложность профессиональных взаимодействий: эффективных, устойчивых, разветвлённых, взаимных связей. Управленческую задачу автор статьи видит в следующем: «наращивать социальный капитал школы, увеличивая сложность ее реальной структуры» [45, с. 250].

Диагностика и работа над развитием социальной сети (усложнение, укрепление связей, вовлечение в сеть изолированных элементов) могут служить соответственно отправной точкой и основой для совершенствования организационных форм, выстраивания более эффективного взаимодействия между членами коллектива и, как следствие, к экономическим выгодам.

- доверие

Феномену доверия посвящено большое количество исследований, в самом общем смысле под ним подразумевается уверенность в чьей-нибудь добросовестности, искренности, в правильности чего-нибудь и основанное на этом отношение к кому-, чему-нибудь. Доверие в некоторой степени всегда связано с ожиданиями и рисками. Чаще всего с доверием ассоциируются такие понятия, как надёжность, компетентность, профессионализм, опыт, открытость, репутация, безопасность, общепризнанность, которые могут служить критериями, мерилами доверия. Согласно Кэвину Хогану (автору исследований по убеждению), формула доверия выглядит следующим образом: Компетентность + Достоверность = Доверие [60].

Доверие как ключевой элемент социального капитала отмечает практически каждый исследователь, чьи работы были рассмотрены в предыдущем параграфе.

Без доверия между членами организации не может быть построена устойчивая эффективная социальная сеть, так как все отношения будут существовать лишь в строгих формальных рамках регламента, что исключает развитие социального капитала.

Многие экономисты отмечают, что высокий уровень доверия позволяет уменьшить транзакционные издержки, так как позволяет обмениваться

информацией без дополнительных затрат, избавляет от расходов на защиту различных прав (авторских, собственности) и ускоряет различные процессы обмена чем бы ни было, в то время как недостаток доверия способен существенно ограничивать масштабы экономической деятельности.

Доверию как важнейшему элементу социального капитала посвящена уже упоминавшаяся книга Ф. Фукуямы «Доверие: социальные добродетели и путь к процветанию». Исследователь выявляет связь между доверием как частью культуры общества и экономикой: «экономическая деятельность есть важнейшая часть социальной жизни, в ней принципиальным образом задействованы всевозможные нормы, правила, моральные обязательства и другие общественные навыки человеческого существа» [48, с. 20]. На нескольких ярких примерах Ф. Фукуяма показывает, как высокий уровень доверия повлиял на решение нескольких компаний в кризисный период и то, как это привело к успеху, пусть и в долгосрочной перспективе, в то время как примеры поведения компаний с низким уровнем доверия демонстрируют плачевные экономические и социальные результаты.

Автор книги даёт следующее определение: «доверие – это возникающее у членов сообщества ожидание от того, что другие его члены будут вести себя более или менее предсказуемо, честно и с вниманием к нуждам окружающих, в согласии с некоторыми общими нормами» [48, с. 52]. Ф. Фукуяма связывает понятие социального капитала, доверия с культурой, рассматривая её как «унаследованную этическую привычку». Возможность приобретения социального капитала для человека при этом означает необходимость принять моральные нормы, ценности, унаследовать этические привычки группы, в которую он входит. В этом заключается источник методов включения нового сотрудника в организацию: не механическое ознакомление с регламентирующей документацией, а неформальное приобщение к ценностям, нормам компании, встраивание его в реальную социальную сеть.

Р. Патнем в книге «Чтобы демократия сработала: гражданские традиции в современной Италии» определяет интересующий нас термин так: «доверие — это «смазка» сотрудничества. Чем выше уровень доверия внутри общины, тем больше вероятность сотрудничества. Последнее же, в свою очередь, питает доверие» [30, с. 21]. Источниками доверия автор называет нормы взаимности и структуры гражданской вовлеченности. То, как будет работать взаимность, зависит от плотности сети, о которой шла речь выше.

- социальные нормы и ценности

Тот же исследователь, раскрывая понятие нормы взаимности, определяет её как продуктивный компонент социального капитала. Устойчивость таких норм, по мнению Р. Патнема, обусловлена тем, что они облегчают взаимодействие между людьми и способствуют сотрудничеству. Взаимность при этом может быть двух видов: сбалансированная (одновременный и равнозначный обмен услугами) и общая (обмен может быть не одновременным и не равноценным, но существуют ожидания на таковой в будущем). При этом эффективность взаимности тем выше, чем плотнее социальная сеть и чем чаще производится социальный обмен. Здесь же прослеживается связь с доверием: если люди уверены, что их доверие оправдается, будет вознаграждено, поддерживают обмены и стимулируют укрепление норм взаимности. Об этой связи также упоминается и в работе Ф. Фукуямы: доверие — это результат общих норм и ценностей.

Помимо взаимности, как о составляющих социального капитала можно говорить о таких нормах, как профессиональные стандарты и корпоративные кодексы, с которыми также тесно связано такое понятие, как профессиональная этика — требования к поведению (в широком смысле) представителей определённой профессии, обусловленные общими положениями и спецификой трудовой деятельности. В качестве ценностей, сопряжённых с понятием социального капитала и выносимых рядом компаний в качестве стратегических, можно назвать справедливость, уважение, честность, ответственность, чувство долга, способность к

сотрудничеству, взаимная поддержка, преданность, надёжность, профессиональную самореализацию и другие.

Важную роль организационных норм и ценностей, как и межличностных отношений, отмечали ещё представители школы «человеческих отношений», возникшей в 20-30-е годы XX века в противовес «научной» школе Ф.У. Тейлора. Э. Мэйо благодаря знаменитым «хоторнским экспериментам» доказал, что мотивация людей в первую очередь зависит от социальных потребностей, работнику важно быть частью группы, а эффективный менеджмент должен строиться с учётом обозначенных потребностей, формальных и неформальных связей, норм и ценностей, принимаемых сотрудниками или формируемых у них [5].

Расширенное представление о нормах и ценностях компании может дать такая часть системы менеджмента, как организационная культура, которая определяется, как система принятых в организации и разделяемых ее работниками ценностей, убеждений, принципов, норм поведения [29, с. 10]. Организационной культуре посвящены работы следующих современных исследователей: И.В. Грошева, Е.А. Замедлиной, Т.О. Соломадиной, Э.Х. Шейна и других.

Рассмотрев три заявленных ключевых элемента социального капитала: социальные сети, доверие, социальные нормы и ценности, можно сделать вывод об их теснейшем переплетении, взаимообусловленности и неразделимости, что свидетельствует о необходимости комплексного подхода к формированию социального капитала организации.

Обобщённо структура социального капитала представлена в схеме (Рис. 1), предложенной исследователями И. Мачеринскене, Р. Минкуте-Генриксон, Ж. Симанавичене в статье 2006 года «Социальный капитал организации: методология исследования» [25, с. 31]:



Рис. 1. Структура социального капитала (Мачеринскене, Минкуте-Генриксон, Иманавичене, 2006)

Таким образом, социальный капитал может быть рассмотрен на трёх уровнях анализа: микроуровне, включающем правила взаимодействия индивидов; мезоуровне, в основе которого лежат правила организации; макроуровне, выходящем на правила государственных органов управления. Сам же социальный капитал возникает на пересечении трёх элементов: социальных сетей, доверия, общих норм и убеждений. При этом авторы статьи, ссылаясь на исследование Л. Араухо и Дж. И. Истона, приводят ряд факторов, только при условии соблюдения которых, совокупность обозначенных элементов может называться социальным капиталом:

- целесообразность: одного наличия социальной сети недостаточно для формирования социального капитала, она должна создаваться и совершенствоваться с определёнными, чётко осознаваемыми целями, социальные связи должны приносить пользу;
- сознательность: для формирования социального капитала необходимо рациональное использование социальных связей;
- формирование на основе существующих социальных структур: социальная сеть, лежащая в основе данного вида капитала, должна строиться в опоре на социальные структуры организации.

Таким образом, для формирования социального капитала необходимо обеспечить в организации наличие трёх его основных компонентов, таких, как социальная сеть, доверие и общие нормы, убеждения и при этом соблюсти условия целесообразности, сознательности и опоры на социальные структуры.

Культурный, этический, моральный характер элементов социального капитала определяет трудности измерения и формирования последнего. Помимо этого существуют сложности, связанные с определением права собственности (сотрудники или организация), ведь социальный капитал неотделим от субъектов, его создающих, однако есть ряд исследований, на которые можно опираться.

На данный момент в литературе можно найти как исследования, посвящённые диагностике отдельных компонентов социального капитала, так и комплексные.

К первым можно отнести книгу Роберта Б. Шо «Ключи к доверию в организации: результативность, порядочность, проявление заботы» [51], в которой представлена одна из наиболее популярных методик оценки уровня доверия с помощью следующего комплекса шкал: анкета доверия, проявление заботы, анкета порядочности, анкета результативности (см. Приложение 2).

Р. Патнэм для измерения социального капитала использовал данные о членстве индивида в различных группах, обществах, с одной стороны, и его социальную активность, например, участие в выборах, с другой [30].

В качестве самого испытанного метода измерения категорий морального характера, «социальных добродетелей» Ф. Фукуяма называет «замер общественного мнения» [48, с. 72], в ходе которого респондентам задаются вопросы, позволяющие выявить, например, уровень их доверия или жизненные ценности. Однако этот инструмент имеет ряд недостатков: трудность в формулировании всесторонне обоснованных вопросов, адекватность выборки, опасность ожидаемых ответов и другие.

Н.Е. Тихонова в статье «Социальный капитал как фактор неравенства», решая вопрос диагностики уровня социального капитала на макроуровне, приводит следующие шкалы:

1. шкала включенности в сети повседневных контактов и поддержки;
2. шкала включенности в институционализированные сети;
3. шкала наличия связей как особой формы сетей, обеспечивающих доступ к наиболее дефицитным и высокоэффективным видам ресурсов [43, с. 25-26].

А.Н. Татарко, поднимая проблему измерения социального капитала, приходит к выводу, что исследовать только уровень доверия недостаточно, необходимо сфокусировать внимание на оценке индивидом группы (глобально – общественных институтов) и отношений внутри неё, а также на том, насколько он готов помогать членам группы [42, с. 43]. В работе предложена методика оценки социального капитала на макроуровне (государство), включающая следующие показатели: общий уровень доверия личности, уровень институционального доверия, характеристика гражданской идентичности, толерантность различного вида, воспринимаемый социальный капитал окружения и институтов общества [42, с. 46-48]. Часть этой методики может быть успешно переложена на исследование социального капитала организации.

Современная попытка исследовать ценности и социальный капитал на уровне стран принадлежит Р. Инглхарту, стоящему у истоков проекта «Всемирный обзор ценностей» (World Values Survey, WVS) – глобального социологического опроса, начавшегося в 1981 году, целью которого было проследить изменения в мировоззрении людей. По данным официального сайта проекта [57] на данный момент идёт уже 7 волна исследований, начавшаяся в январе 2017 года с плановым окончанием в декабре 2019 года, материалы исследования будут доступны широкой общественности в начале 2020 года. Ожидается, что к концу исследований участие примут 70-80 стран. Последующие волны планируется проводить каждые 5 лет. Сбор

информации осуществляется через очное собеседование на дому (по месту жительства респондента). Ответы респондента могут быть записаны в бумажном вопроснике (традиционным способом) или с помощью CAPI (Компьютеризированное личное интервью).

Доработанный опросник, предлагаемый участникам исследования, содержит 290 вопросов, уже традиционно измеряющих культурные ценности, отношения и убеждения в отношении пола, семьи и религии, отношения и опыт бедности, образования, здравоохранения и безопасности, социальной терпимости и доверия, отношения к многосторонним институтам, культурные различия и сходства между регионами и обществами. Кроме того в него включены такие новые темы, как вопросы правосудия, моральные принципы, коррупция, подотчетность и риски, миграция, национальная безопасность и глобальное управление. При этом социальному капиталу, доверию и включенности в социальную сеть в списке из 14 тематических подразделов по количеству вопросов отводится лидирующая роль (49 позиций). Примером формулировки вопроса может быть: «Насколько Вы доверяете... (семья, соседи, лично знакомые, впервые встреченные люди, представители других религий, представители других национальностей)».

В сфере образования уже несколько десятилетий предпринимаются попытки оценить уровень социального капитала. Так, например, В.С. Лазарев в книге «Системное развитие школы» предлагает методику оценки уровня развития коллектива. Не используя термина «социальный капитал», исследователь тем не менее включает следующие элементы в структуру характеристик коллектива, входящие в понятийное ядро исследуемого нами явления:

1. ценностно-ориентированная зрелость: ориентированность на достижение, развитие, саморазвитие;
2. организованность: ответственность, сработанность, включенность в управление;

3. сплочённость: единство ориентации, совместность, потенциальная стабильность.

Методика предполагает оценку сотрудником по 11-балльной шкале различных утверждений, касающихся положения дел в коллективе, например «Взаимопомощь – характерная черта нашего коллектива», «учителя, работающие на разных ступенях школы, хорошо понимают проблемы друг друга», «наши учителя охотно встречаются друг с другом в нерабочее время», «наши учителя охотно учатся у своих коллег» и другие. Данная методика позволяет сделать вывод о таких характеристиках социального капитала, как доверие, нормы и ценности, а также получит некоторые данные по особенностям социальной сети организации [21, с. 171-288].

Наиболее разработанную программу диагностики в сфере образования на сегодняшний день предлагает проект К.М. Ушакова «Директория» (реализуется с 2013 года) [59], в основе которого – опросы в электронной форме, позволяющие определить уровень доверия в организации и построить наглядную социальную сеть. В статье «Управление школой: кризис в период реформ» исследователь связывает базовое для любой образовательной организации понятие «качество образования» с понятием «качество организации», которое, в свою очередь зависит от социального капитала последней. Рассмотрены такие составляющие качественной организации, как сложная структура (разветвлённая сеть), высокий уровень доверия, позволяющий сокращать издержки на системы контроля и транзакции. В статье «Диагностика реальной структуры образовательной организации» [45, с. 251-253] К.М. Ушаков представляет две анкеты: «Социально-демографическую», позволяющую идентифицировать социальную и профессиональную позицию члена организации, и «Социометрическую», позволяющую построить сеть профессиональных связей организации (см. Приложение 3). Совместно с А.И. Кухаревым в статье «Проект «повышение уровня социального капитала образовательных организаций» исследователь демонстрирует решение реального кейса реализации

обозначенного проекта обучения руководителей образовательных учреждений Республики Татарстан (реализовался с 1 декабря 2015 года по 29 марта 2016 года) [47].

Первым этапом стало проведение обучающего семинара для директоров по основам сетевого анализа и теории социального капитала.

Второй этап – исследование социального капитала организации с последующим предоставлением руководителю отчёта, содержащего две части:

1. Данные социологического опроса, касающиеся уровня доверия, характера и интенсивности обмена опытом, норм и ценностей.
2. Графы актуальных профессиональных связей, демонстрирующие взаимный выбор сотрудников, различные конфигурации, а также изолированные элементы («группа риска»).

Третьим этапом стало повышение квалификации руководителей по сетевому анализу и управлению развитием внутренней профессиональной структуры организаций с применением различных методов и форм (решение кейсов, работа в группах и другое).

Помимо этого руководителям предоставлялась информация о личных связях сотрудников (отличная от профессиональных связей), граф потенциальных связей и рейтинги профессионального признания сотрудников.

В качестве заключительного этапа Министерству образования была предоставлена аналитическая справка с общими результатами исследования школ-участниц проекта.

Таким образом, на данный момент существует достаточное количество исследований, посвящённых структуре социального капитала, большинство из которых в качестве его составляющих рассматривает социальные сети, доверие и нормы, ценности, при этом наиболее удобной для образовательной организации будет комплексная диагностика, предложенная К.М. Ушаковым.

1.3 Способы формирования социального капитала и специфика консультирования в этой области

При достаточной теоретической разработанности концепции социального капитала и наличии путей его диагностики на сегодняшний день существует дефицит практических исследований, посвящённых его формированию. Описание методов и приёмов, направленных на это, представляет собой набор разрозненных примеров внедрения тех или иных новаций в процесс управления, в то время как необходимость уделять внимание этому направлению развития организации, обусловленная всевозможными выгодами для последней, давно обоснована.

Так, если говорить о приёмах, позволяющих компаниям, умеющим планировать в долгосрочной перспективе, быть экономически более успешными, то есть приёмах формирования социального капитала, то Ф. Фукуямой названы работа командами, создание «кружков качества», внедрение системы поощрения инициативы, включающее оценку труда внутри малых групп. В связи с этим автор отмечает одну из основных функций социального капитала: «Причина, по которой навык человеческой ассоциации является важнейшей социальной добродетелью, заключается как раз в том, что он обладает необычайной приспособляемостью к обстоятельствам: люди, доверяющие друг другу и умеющие трудиться сообща, всегда легко справятся с новыми условиями и прибегнут к той форме организации, которая им будет удобна» [48, с. 519]. Здесь речь идёт об очень популярной сегодня области исследований – сопротивлении изменениям. Однако при отмеченной высокой приспособляемости коллектива со сформированным социальным капиталом стоит отметить его же как фактор противодействия изменениям в таком коллективе. В связи с

чем одним из первичных условий успешных изменений А. Петтигрю и Р. Уипп называют «наличие неформальных сетей кооперации в организации и отношение к изменениям их участников» [14, с. 28].

Благодаря выявленной структуре социального капитала можно выстроить его формирование через использование приёмов по развитию каждой отдельной составляющей, при этом работа над одной из них всегда будет затрагивать также и другие из-за их тесной взаимосвязи, отмеченной в предыдущих параграфах.

Развитие социальной сети организации напрямую связано с развитием коммуникации. «Коммуникация представляет собой взаимодействие двух или более уникальных и сложных систем, происходящее в различных ситуациях с использованием различных средств и каналов общения» [39, с. 150]. По источникам регулирования и регламентации процесса выделяют формальные (документально зафиксированные, официальные) и неформальные (частные, нерегламентированные) коммуникации. Уделять внимание управленцу стоит и тем и другим, в условиях российской действительности зачастую неформальные связи являются более ценными, нежели формальные. Развитие социальной сети в этом ракурсе предполагает создание условий для коммуникации.

Основным способом будет обеспечение различных каналов для передачи сообщений: устная и письменная форма, наличие локальной сети, использование почты и мессенджеров, каналы обратной связи, способные стать основой формирования базы идей для развития организации, полученных от сотрудников, что также влияет на лояльность и создаёт условия для повышения уровня доверия в коллективе из-за включенности в управление.

Другим способом создания более разветвлённой сети может стать формирование временных проектных команд из сотрудников различных подразделений. Общая цель, совместная работа создаст новые связи.

Приёмами, нацеленным собственно на формирование крепких эффективных связей в организации являются различные психологические тренинги на сплочение, развитие коммуникативных и других личностных качеств сотрудника. Строго говоря, любой групповой тренинг предполагает взаимодействие. Большим плюсом такой деятельности будет развитие человеческого капитала, который направлен на развитие персонала организации.

Различные курсы повышения квалификации также работают на формирование как человеческого капитала, так и социального, а если это курсы за пределами организации, предполагающие работу в группах с сотрудниками других компаний, то это позволит им обмениваться контактами, информацией, что расширит сеть, сделает организацию более открытой.

Одним из вариантов управления неформальными коммуникациями может стать организация полезного досуга для сотрудников, современный рынок которого предлагает такие необычные формы, как квест, квиз (викторина), детективное расследование и другие.

Помимо перечисленных способов, руководителю необходимо знать о существовании барьеров коммуникации (личностные, организационные, культурные, физические, языковые, семантические, временные и другие) и уметь их преодолевать, а также знать принципы эффективной коммуникации: учёт единства рационального и эмоционального в поведении человека, ситуативность, стремление к повышению уровня объективности, гуманизм, ориентация на сотрудничество, учёт развития, системность субъектов, наличие скрытых факторов, бесконечность процесса познания, научность, опора на закон, учёт стиля коммуникации и другие [40, с. 73-78].

Формирование разветвлённой, крепкой, но в то же время развивающейся и способной принимать новых членов сети связей занимает важное место в управлении образовательной организацией, специфика которой предполагает только совместную работу на результат, так как конечный «продукт» – это выпускник с определённым набором

характеристик и в его «создании» участвует каждый член коллектива. Обозначенная особенность не предполагает наличие в коллективе изолированных работников. При отсутствии общего видения образовательного процесса, замкнутости на своём предмете учитель не может быть эффективным. В качестве каналов формирования горизонтальных связей организации, важность которых подчеркнута выше, можно назвать обобщение и передачу опыта, взаимопосещение уроков, проведение межпредметных уроков и мероприятий, повышение квалификации на различных площадках, участие педагогов в управлении школой через эффективные педагогические советы с включением различных современных методов и форм (групповая работа, проектная деятельность и так далее), организацию неформальных встреч членов коллектива и другие.

Переходя к способам повышения доверия в организации, необходимо сказать о существовании двух его разновидностей: вертикального (доверие подчинённых руководству и наоборот) и горизонтального (доверие между сотрудниками одного уровня). Влияние на уровень доверия и социальный капитал в целом наиболее эффективно может оказывать руководитель организации: «только руководитель может поставить перед собой задачу такой степени общности, как его сохранение и наращивание» [46, с. 85].

В качестве техник повышения доверия к руководителю организации Е.Б. Моргунов называет следующие:

1. Техника повышения доверия к компетентности, которая осуществляется за счёт распространения правдивой информации о высоком профессиональном уровне руководителя, позитивном опыте, подчёркивание достижений, информирование об уровне образования и т.д.

2. Техника повышения доверия к намерениям осуществляется через демонстрацию искренности намерений и общности интересов. Проявление таких качеств, как забота, честность, справедливость. Последняя, например, проявляется в эффективной и открытой организации процесса стимулирования сотрудников.

3. Техника повышения доверия к интегрированности руководителя реализуется через объединение целей и ценностей руководителя и подчинённых, а также через вовлечение работников в процессы руководства (обратная связь, принятие решений путём голосования, банк идей, делегирование полномочий и т.д.) [62].

Также эффективным будет снижение контроля, например, за рабочим временем при эффективной работе, или внедрение имплицитных способов его осуществления, что создаст ощущение доверия руководства подчинённым (техника повышения доверия автономностью работы).

Уровень доверия также повышает отсутствие дефицита информации в организации, особенно при осуществлении изменений, и согласованность в действиях административного звена.

Немаловажным будет вкладывание ресурсов в развитие сотрудников организации: обучение, повышение квалификации и другое профессиональное и личностное развитие.

В целом, для повышения уровня горизонтального доверия руководителю необходимо воспитывать в себе и демонстрировать массу положительных качеств и умений, например, умение руководителя достигать поставленных целей (отсутствие расхождений между обещаниями и результатами – последовательность в действиях) или умение грамотно составлять задание для сотрудника с такими его обязательными элементами, как целесообразность, чёткая формулировка задач и содержания, этапов, перечень средств исполнения, указание сроков, желаемого результата и, при необходимости, форма отчётности. Подробнее об этом, например, в книге «Эффективный руководитель» Питера Ф. Друкера [12].

Т.А. Нестик в статье «Доверие в команде: преимущества, риски, методы развития» (команду в данном случае можно приравнять к организации в идеализированном виде), исходя из положения «Доверие членов команды друг к другу проходит три основных стадии: расчет, опыт,

тождество», отмечает следующие аспекты, поднимающие уровень доверия на каждой стадии:

- на стадии расчёта «принципиально важны частота контактов в команде, соблюдение договоренностей в мелочах: вовремя перезвонить, направить запрошенную информацию»; члены команды на этом этапе должны убедиться в надёжности, компетентности друг друга; необходимо поддерживать и поощрять даже незначительные совместные достижения;
- на стадии опыта «возрастает значение эмоциональных составляющих доверия – доброжелательности и открытости к обсуждению проблем»; на этом этапе происходит проверка команды кризисной ситуации;
- на стадии тождества члены команды «настолько хорошо понимают друг друга и схожи в оценках происходящего, что вполне могут доверять друг другу представление взаимных интересов в отношениях с остальными людьми» [28, с. 29-36].

Перекладывать эти стадии на реальную организацию в чистом виде нельзя, так как коллектив не всегда представляет собой команду, но при организации деятельности проектных групп заявленные исследователем особенности, безусловно, стоит учитывать. Так, рассматривая особенности организации работы синонимичных «команд под задачу» К.М. Ушаков отмечает, что «сначала нужно наладить в организации просто сотрудничество, которое связано с доверием между членами организации и обменом информацией. Базой для сотрудничества является согласованное видение будущего» [46, с. 153].

Переходя к вопросам формирования организационных норм и ценностей, стоит отметить, что первым этапом должен стать их выбор и принятие руководителем организации. Они должны быть закреплены документально и донесены до сотрудников. Только при условии наличия единой системы норм и ценностей организация сможет существовать и эффективно функционировать. Вторым органичным этапом должно стать определение запретов – необходимо чётко сформулировать действия,

поведение, которое не приемлемо в организации. Последним этапом при таком подходе будет процесс внедрения ценностей, поощрение следования им и системность в преследовании нарушений запретов.

На уровне кадровой политики эффективным способом формирования или пополнения коллектива с определённым набором ценностных установок может быть «ценностно-ориентированный найм, то есть включение в беседы по отбору кандидатов вопросов, связанных с идеологией, ценностями, культурой корпорации, и рассмотрение степени их приемлемости, разделения их кандидатом» [40, с. 69].

С точки зрения А.Н. Занковского, существуют следующие способы, позволяющие управленцу влиять на ценности сотрудников: морализирование (доказательство, что для организации приемлемо, а что нет, через отсылки к различным авторитетам), личный пример (демонстрация эталонного поведения), невмешательство (поведение сотрудников не комментируется) и помощь в прояснении ценностей (сотрудникам предлагается выбрать ценности, которые соответствуют организации, и следовать им) [13, с. 582].

Способы формирования социального капитала применительно к образовательной организации рассмотрены в статье В.Г. Решетникова «Межмуниципальное взаимодействие как фактор развития социального капитала образовательной организации». Автор делит их на традиционные и нетрадиционные. В качестве традиционных форм названы «программы адаптации новых сотрудников, совместное обучение руководителей и рядовых сотрудников, наставничество, кураторство, корпоративные праздники, ярмарки знаний» [37, с. 143]. К неформальным способам отнесено «создание тематических сообществ, то есть групп сотрудников, которых объединяет интерес к какой-либо теме, к разрешению какой-либо проблемы, а также желание углублять свои экспертные знания и понимание проблем в конкретной области с помощью постоянного обмена информацией и мнениями друг с другом, в том числе и через Интернет; сохранение и поддержание отношений с бывшими сотрудниками организации, что дает

возможность расширить уже существующие социальные сети, укрепить приверженность организации среди ее нынешних и бывших сотрудников, а также формирует микросреду организации, состоящую из лояльных и готовых к партнерству профессионалов» [37, с. 143].

Комплекс рассмотренных способов развития социальной сети организации, укрепления доверия, поддержания и внедрения норм и ценностей должен стать основой формирования социального капитала, одним из наиболее эффективных путей для которого может быть приглашение консультанта по управлению.

Любое развитие – это всегда изменение состояния системы, а одним из эффективных методов изменения является привлечение стороннего специалиста, способного посмотреть критически на ситуацию, не отягощённого грузом личных привязанностей, симпатий и антипатий, неизбежно возникающих у руководителя любой организации.

Управленческое консультирование как путь решения управленческих проблем и способ обогащения чужим опытом в последние десятилетия приобретает всё большую популярность, что демонстрируется ростом количества вакансий на соответствующих сайтах. Скорость процессов в управлении на сегодня настолько велика, что организации находятся в постоянном состоянии внедрения тех или иных инноваций, что обуславливает наличие ряда трудностей, с которыми сталкивается руководитель. Даже при наличии богатого опыта, непрекращающемся саморазвитии и регулярном повышении квалификации ему не всегда удаётся эффективно решать все проблемы самостоятельно. Также необходимо понимать, что разбор и перераспределение текущих задач не может быть основой деятельности хорошего руководителя, важной функцией деятельности которого является стратегирование, без чего организация неизменно будет отставать от конкурентов, умеющих смотреть в будущее и видеть перспективы своего развития. С обозначенным кругом вопросов в

системе управления и связано появление такого специалиста, как консультант.

«Консультирование – это деятельность, осуществляемая профессиональными консультантами и направленная на обслуживание потребностей коммерческих и некоммерческих организаций, физических лиц в консультациях, обучении, исследовательских работах по проблемам их функционирования и развития» [26, с. 14].

Управленческое консультирование в этом контексте будет определяться как деятельность профессионального консультанта, направленная на помощь организации-клиенту в области управления.

«Консультационная услуга представляет собой совет, рекомендацию, анализ, оценку, прогноз, справку и т.п. в предметной области интересов (проблем) клиента, т.е. продукт консультационной деятельности, получаемый в процессе взаимодействия субъекта (консультанта) и объекта (клиент/клиентская организация и ее проблемы, задачи, процессы) консультирования» [44, с. 5].

По предмету консультирования Н.О. Токмакова выделяет более 80 видов консультационных услуг, объединяя их в 8 групп [44, с. 144-146].

Комплексный характер феномена «социальный капитал» позволяет отнести его формирование к каждой из групп:

- общее управление: определение эффективности системы управления и развитие организационной структуры на этапе диагностики и сличения последней и сети реальных профессиональных связей; управление нововведениями при обнаруженной потребности накапливать социальный капитал; стратегическое планирование, отмеченное выше и другие;
- деятельность администрации: организация и методы управления, выбор которых должен осуществляться в соответствии с обозначенными целями формирования социального капитала;
- финансовое управление: сам термин «капитал» предполагает наличие финансовой составляющей, экономические выгоды формирования

социального капитала, такие, например, как уменьшение издержек на транзакции, отмечены ранее;

- управление кадрами: основное направление обозначенной консультационной услуги, так как социальный капитал строится, в первую очередь, на горизонтальных связях сотрудников и неотделим от них, помимо этого, высокий уровень социального капитала позволяет облегчить адаптацию новых сотрудников, ускорив процесс их встраивания в уже существующую сеть;

- маркетинг: организации со сформированным социальным капиталом могут рассчитывать на хорошую репутацию благодаря ресурсам связей с внешней средой;

- производство: управление производством, повышение производительности труда и качества продукции напрямую зависит без лишних издержек по контролю напрямую зависит от уровня сформированности социального капитала организации;

- информационные технологии: благодаря ресурсам социального капитала становятся более эффективными процессы коммуникации внутри организации, а также процесс информирования о достоинствах организации во внешней среде;

- специализированные услуги: собственно формирование социального капитала после специфических процедур его диагностики и анализа.

«Процесс консультирования представляет собой последовательную серию действий, шагов, организационных событий и мероприятий, которые предпринимает консультант для разрешения проблем, достижения позитивных перемен внутри клиентской организации и/или создания условий, при которых клиент в состоянии сделать это самостоятельно» [44, с. 6].

Обозначенное положение определяет наличие следующих основных видов консультирования: экспертное, процессное и обучающее.

Экспертное консультирование предполагает автономную диагностику, разработку решений и рекомендаций по их внедрению консультантом. Клиент при этом предоставляет необходимую информацию и строго выполняет предложенные рекомендации. Данный вид консультирования должен базироваться на высокой квалификации эксперта, умением и желанием последнего воспользоваться предложенными консультантом решениями.

Процессное консультирование предполагает включенность в предполагаемые изменения самого клиента, который без консультационной помощи не в силах самостоятельно справиться с проблемой, но при этом испытывает осознанную потребность в этом. Этот вид базируется на поиске консультантом ресурса клиента, способного активизировать процессы, направленные на развитие, а также исходит из преимуществ работы в команде. Ключевыми чертами процессного консультирования будут

- организация процесса поиска решений и анализа альтернатив специалистами компании без суждений, оценок и комментариев консультанта по сути рассматриваемой проблемы.
- организация и проведение деловых и инновационных игр по проблематике, иных форм групповой и индивидуальной работы.
- участие в процессе принятия решений (участие в рабочих совещаниях, дискуссиях с правом совещательного голоса).
- надзор за внедрением рекомендаций (проведение контрольных замеров, выявление отклонений от нормативов, планов, графиков).
- участие во внедрении (корректировка и разработка новых рекомендаций по инициативе консультантов).
- прямое вмешательство в управление (принятие управленческих решений, направленных на внедрение рекомендаций) [44, с. 25].

Определяя основные группы методов, характерных для процессного консультирования, можно назвать

- организационную диагностику (сбор и обработка информации), включающую такие методы, как изучение документации, интервью, наблюдение, опрос, итогом чего служит отчёт с фотографией состояния организации-клиента с обозначением существенных проблем;

- организационные интервенции (мероприятия по решению проблем, развитию организации), включающие, например, форсайт-сессию, сессию стратегического планирования с использованием приёма «мозговой штурм», групповой формы работы, тренинговые методы и другое.

Обучающее консультирование традиционно считается самым затратным для консультанта и наиболее эффективным для клиента. Этот вид предполагает не предоставление клиенту решений в готовом виде, а постепенное его подведение к этим решениям, которые должны быть сформулированы самостоятельно. Консультант в данном случае играет роль тьютора, направляя клиента, обучая его действовать в заданных обстоятельствах. При обучающем консультировании клиенту предлагается специальная адаптированная под запрос программа с набором методов, форм работы с группой обучающихся (руководитель, административный аппарат, часть сотрудников или весь коллектив), которые выбирает клиент. При этом осуществляется обучение инструментарию решения конкретных управленческих задач, например, через использование лабораторного метода, кейс-технологий, предполагающее, что клиент будет способен самостоятельно справляться с аналогичными ситуациями в дальнейшем.

На практике консультирование включает в себя элементы экспертного, процессного и обучающего, так как консультирование предполагает, что профессионал является экспертом в своей области, процесс консультирования практически не может в чистом виде проходить без включения в работу клиента и наиболее эффективны методы обучения, позволяющие освоить необходимые клиенту компетенции. Такая комбинация определяется как «интегративное (интегрированное) консультирование» [31, с. 47]. Консультирование по формированию социального капитала

наиболее эффективно проводить на основе именно интегративного консультирования.

Существуют и другие подходы к определению видов консультационных услуг, так А.И. Пригожин определяет следующие:

- нормативное: по конкретным вопросам в экономической, финансовой, юридической сферах, определяющееся нормативными документами.
- ценностное: осуществляется при необходимости внедрения новых ценностных ориентиров в организацию.
- проблемное, которое подразделяет на консультирование по проекту (конкретный конечный продукт) и по процессу (совместные действия, разработка решений) [33].

Существует несколько подходов, касающихся модели консультирования.

Ю.Н. Лапыгин определяет следующие стадии процессного консультирования:

- Обеспечение единства в понимании сути консультационного проекта клиентов и консультантом. Эта стадия заканчивается заключением контракта.
- Диагностика организации, выработка рекомендаций и их внедрение.
- Уход консультанта от клиента и формулирование планов сотрудничества на будущее [22].

В.И. Алешникова предлагает модель процессного консультирования, включающую предпроектную (первый контакт, предварительный диагноз, планирование задания, предложение клиенту, контракт на консультирование), контактную (диагноз по диагностике, действие, внедрение), послеконтактную (оценка результатов, конечный отчёт, расчёт, планы по сотрудничеству, уход консультанта) стадии [2].

В следующей таблице представлены этапы консультирования по проекту с их примерной продолжительностью, предложенные Ю.Н. Лапыгиным [22]:

Таблица 1. Модель консультирования по проекту Ю.Н. Лапыгина

Этапы работ	Продолжительность
Подготовка	2-4 дня
Диагностика	2-3 недели
Выбор проблемы и формирование структуры	1,5-2 недели
Разработка и реализация программ	8-10 месяцев
Завершение	1 месяц

А.П. Посадский отмечает, что консалтинговый процесс включает следующие стадии:

- предпроектную: осознание клиентом факта, что в организации имеются проблемы, разрешение которых требуют привлечения консультанта;
- проектную: диагностика, разработка решений, внедрение решений;
- послепроектную: анализ изменений на основе повторной диагностики, поиск идей для новых проектов, самоанализ деятельности консультанта с целью совершенствования методов своей работы [32].

На разработках Ю.Н. Лапыгина, В.И. Алешниковой и А.П. Посадского базируется наиболее распространённая модель процесса консультирования, широко используемая в теоретических трудах и практических разработках по консультированию в различных сферах. Эта модель отражает весь процесс консультирования. Проектная стадия данной модели, дополненная спецификой консультирования по формированию социального капитала, представлена ниже.

Проектная стадия – это начало реализации контракта. Она включает три этапа.

1-й этап — диагностика социального капитала организации:

- анализ документации организации с целью выявления её специфики;

- диагностика структуры социальной сети организации, уровня доверия, выявление значимых для коллектива норм и ценностей как составляющих социального капитала;

- систематизированное определение уровня сформированности социального капитала, определение круга проблем.

2-й этап — разработка решений:

- определение поля допустимых решений по формированию социального капитала организации;

- выбор не менее трёх рекомендуемых решений;

- представление решений руководству клиентской организации.

3-й этап — внедрение решений:

- разработка проекта с перечнем методов, приёмов и форм работы консультанта и клиента, используемых для формирования социального капитала;

- внедрение консультационного проекта по формированию социального капитала;

- оценка результатов внедрения проекта по формированию социального капитала организации.

Эта модель послужит основой для разработки консультационного проекта по формированию социального капитала образовательной организации, представленного во второй части данной работы.

В теории и практике консультирования в зависимости от технологии осуществления данной профессиональной деятельности выделяются два подхода: программный и маркетинговый.

Программный подход предполагает проведение комплексных изменений в организации, подчёркивая неэффективность локальных инноваций.

Маркетинговый подход базируется на консультировании по рыночным целям предприятия.

Цели формирования социального капитала организации в этом случае больше будет отвечать программный подход, так как она не имеет прямой связи с рынком, а касается больше внутреннего состояния организации.

С точки зрения роли консультанта вопрос формирования социального капитала организации соответствует ряду причин, по которым более эффективным будет привлечение внешнего, то есть не являющегося сотрудником организации-клиента, консультанта: необходима углублённая, длительная работа по проекту, выполнить которую способен только специалист с широким кругозором и обладающий информацией опытом в различных областях управления, что обусловлено отмеченной ранее комплексностью феномена социального капитала; необходимо наличие методологической базы, обеспечивающей системный подход к проведению аналитических работ; использование экспертного авторитета консультанта; ценны свежий взгляд со стороны, объективность, беспристрастность решения; моральная, личная, часто скрытая для аппарата управления природа изучаемого феномена, которая, кроме того, требует анонимности.

Привлечение внешнего консультанта предполагает сотрудничество на коммерческой основе. В мировой практике используются следующие понятия, раскрывающие финансовые аспекты взаимоотношений клиентской организации с консультантом (консультационной фирмой): часовые, дневные, месячные ставки гонораров, зарплата, оклад, жалование консультанта, ранжированные в зависимости от квалификации консультанта и особенностей заказа.

Такая цель, как формирование социального капитала организации, может быть наиболее эффективно достигнута за счёт предложения клиенту консультационного проекта, включающего набор различных мероприятий по этапам консультирования, подобранных в соответствии со спецификой заказа клиента. Все материальные отношения между консультантом и клиентом будут в этом случае определены ценой данного проекта, рассчитываемой индивидуально.

Как отмечает Н.В. Василенко в статье «Особенности консалтинговой деятельности в образовании», управленческий консалтинг в сфере образования в настоящее время направлен на решение следующих задач:

- разработка стратегии образовательного учреждения, консультации по созданию попечительского совета учебной организации, переходу в статус автономной организации, формированию фонда целевого капитала и пр.;
- формирование более адекватной организационной структуры, оптимизация процессов на основе применения автоматизированных и информационных систем;
- совершенствование системы аттестации и стимулирования сотрудников и преподавателей;
- помощь в урегулировании конфликтных и нестандартных ситуаций в образовательной системе или организации [7, с. 78].

Консультирование по формированию социального капитала в этом случае может быть отнесено сразу к двум задачам: стратегированию и формированию эффективной организационной структуры, которая может выстраиваться в опоре на выявленную в ходе диагностики реальную социальную сеть организации.

Особенности консультирования по формированию социального капитала образовательной организации обусловлены, в первую очередь, некоммерческим характером последней. Цель – не привычная максимизация прибыли и минимизация издержек, а формирование выпускника с определённым набором характеристик (универсальные учебные действия, компетенции, нормы, ценности и т.д.).

Названное ведёт к ослабленной, по сравнению с коммерческой, конкуренции, большей информационной открытости и, как следствие, меньшим преградам для создания разветвлённой социальной сети, так как нет понятия коммерческая тайна, почти не идёт речь об авторском праве и передача опыта, проведение различных обучающих семинаров на базе той или иной школы, организация стажировок и другое только поощряется.

Однако этот же фактор, обуславливающий затруднение финансирования развития организации, может стать преградой для сотрудничества с внешним коммерческим консультантом. Чаше руководитель организации либо вовсе отказывается от консультативной помощи, либо вовлекает внутреннего консультанта. В то время как формирование социального капитала будет эффективнее при включении независимого эксперта, так как объект развития связан с отношениями между людьми, категориями норм и ценностей, что, безусловно, требует объективной, отстранённой оценки.

Помимо этого консультанту в обозначенных условиях будет сложнее представить клиенту-руководителю экономически обоснованные выгоды сотрудничества.

Кроме того, необходимо учитывать полифункциональность как подчинённых, так и самого руководителя образовательной организации (управление школой, проведение уроков, работа с родителями и так далее).

Другой особенностью образовательной организации является гендерная однородность (преимущественно женский коллектив), которая должна учитываться консультантом (большая эмоциональность, подверженность смене настроения, гибкость).

Консультант также должен учитывать специфику организации, заключающуюся в её учебно-воспитательной (педагогической) направленности, ориентированности на ученика, невозможности увидеть результаты деятельности в краткосрочной перспективе.

Решение обозначенных проблем с учётом особенностей организации кроется в создании эффективного проекта по формированию социального капитала со всесторонней качественной обоснованностью необходимости в этом, например, с использованием GAP-анализа, который заинтересует руководителя образовательной организации и поможет ему преодолеть барьеры и профессиональные деформации, накладываемые статусом и педагогической сферой.

Выводы по первой главе

Итак, в рамках данной главы были рассмотрены теоретические аспекты изучения социального капитала.

В первом параграфе подробно изложена история термина «социальный капитал» в работах зарубежных (Л.Д. Ханифан, Д. Джейкобс, Г. Лоури, П. Бурдые, Д. Коулман, Р. Патнем, Ф. Фукуяма) и отечественных (В.В. Радаев, П.Н. Шихирев, А.Н. Татарко, Л.В. Стрельникова, Н.Е. Тихонова, Е.В. Резанова) исследователей с целью выявления его составляющих элементов и ключевых характеристик.

В опоре на понятийное ядро и с учётом специфики данного исследования было составлено следующее определение: социальный капитал организации – это одна из форм капитала, основой которой являются социальные сети, построенные на корпоративных связях, нормах, ценностях и взаимном доверии, в связи с возможностью конвертации в другие формы капитала выступающие ресурсом для получения всевозможных выгод как для каждого отдельного сотрудника, группы, так и организации в целом и, как следствие, являющиеся одним из объектов стратегирования.

Второй параграф раскрывает такие составляющие социального капитала, как социальная сеть, построенная на социальных связях, доверие, социальные нормы и ценности. Представлены технологии, методы и приёмы, позволяющие диагностировать как каждую из названных составляющих в отдельности (Р.Б. Шо, Ф. Фукуяма, Н.Е. Тихонова), так и в их единстве (Р. Инглхарт, А.Н. Татарко). Также рассмотрены пути диагностики социального капитала образовательной организации (К.М. Ушаков).

Третий параграф посвящён способам формирования социального капитала и специфике консультирования в этой области. Рассмотрены

методы и приёмы, позволяющие укрепить и расширить социальную сеть организации (совершенствование коммуникации, создание временных проектных команд, наращивание человеческого капитала и другие), повышающие уровень горизонтального и вертикального доверия (повышение квалификации руководителя, вовлечение сотрудников в процесс управления, принятия решений, снижение уровня видимого контроля и другие), формирующие позитивные для развития организации нормы и ценности (личный пример руководителя, определение и закрепление ценностей в нормативных документах, ценностно ориентированный наём и другое). Отмечены и специфические методы для формирования социального капитала образовательной организации (взаимопосещение уроков, наставничество, создание тематических сообществ и другое).

Комплекс рассмотренных способов развития социальной сети организации, укрепления доверия, поддержания и внедрения норм и ценностей должен стать основой формирования социального капитала, одним из наиболее эффективных путей для которого может быть приглашение консультанта по управлению. В параграфе представлен теоретический минимум по вопросу консультирования, особое внимание уделено роли внешнего консультанта и моделям консультирования, которые будут положены в основу проекта, предложенного во второй части исследования. Также в параграфе уделено внимание специфике консультирования руководителя образовательной организации.

ГЛАВА 2. ОПЫТ СОЗДАНИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ КОНСУЛЬТАЦИОННОГО ПРОЕКТА ПО ФОРМИРОВАНИЮ СОЦИАЛЬНОГО КАПИТАЛА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1 Выявление особенностей Муниципального автономного общеобразовательного учреждения гимназии №116 города Екатеринбурга

Специфика организации, выполняемых работ, оказываемых услуг
Полное наименование: Муниципальное автономное
общеобразовательное учреждение гимназия № 116.

Сокращенное наименование: МАОУ гимназия № 116.

Юридический адрес: 620102, г. Екатеринбург, ул. Серафимы
Дерябиной, 17а. Фактический адрес: 620102, г. Екатеринбург, ул. Серафимы
Дерябиной, 17а.

Телефоны: (343) 2344525, (343) 2345577, (343) 2341078, (343) 2341080

E-mail: 116rochta@bk.ru

Дата создания образовательной организации: 16.11.1960.

Язык образования: русский.

Режим работы: 1-4 классы (с 8.00 до 18.00) с понедельника по пятницу.

5-11 классы (с 8.00 до 16.00) с понедельника по субботу.

Учредителем от имени муниципального образования «город
Екатеринбург» выступает Департамент образования Администрации города
Екатеринбурга. Место нахождения учредителя: 620014, г. Екатеринбург, пр.
Ленина, 24а.

Учреждение создано в целях реализации прав граждан на получение
общего образования в соответствии с Федеральным законом «Об
образовании в Российской Федерации».

Учреждение является некоммерческой организацией, осуществляющей образовательную деятельность в качестве основного вида деятельности в соответствии с целями, ради достижения которых такая организация создана. Организационно-правовая форма – автономное учреждение. Тип – общеобразовательная организация. Наименование Учреждения отражает особенности осуществления образовательной деятельности, уровень и направленность образовательных программ.

Согласно лицензии основной вид деятельности – образовательная деятельность по образовательным программам:

1. Общее образование: начальное общее образование, основное общее образование, среднее общее образование;
2. Дополнительное образование: дополнительное образование детей и взрослых.

Содержание образования в рамках федерального государственного образовательного стандарта реализуется через учебный план и внеурочную деятельность.

Учреждение самостоятельно в осуществлении образовательной, научной, административной, финансово-экономической деятельности, разработке и принятии локальных нормативных актов в соответствии с нормативными правовыми актами Российской Федерации и настоящим Уставом. Учреждение свободно в определении содержания образования, выборе учебно-методического обеспечения, образовательных технологий по реализуемым им образовательным программам.

Учреждение имеет право оказывать следующие платные образовательные услуги:

- а) реализация образовательных программ различной направленности, преподавание специальных курсов, циклов дисциплин за пределами основных образовательных программ, при условии, что данные программы не финансируются из бюджета;

б) реализация общеразвивающих дополнительных программ по адаптации детей к условиям школьной жизни; Организована «Школа развития» (дополнительная общеобразовательная общеразвивающая программа). Возраст обучающихся: 5-7 лет. Срок реализации: 7 месяцев.

в) реализация общеразвивающих программ различных кружков (живопись, шахматы, робототехники, вокальный ансамбль, детский театр, хореографии, обучение игры на музыкальных инструментах (гитара) и др.);

г) создание секций и групп по укреплению здоровья (футбол, волейбол, баскетбол, карате, спортивные танцы, общефизическая подготовка, атлетическая подготовка, бадминтон, аэробика, ритмика).

Иные услуги:

- осуществление ухода и присмотра за детьми в группах продленного дня (педагогическое сопровождение обучающихся) при условии отсутствия финансирования из бюджета;

- организация и проведение оздоровительного лагеря с дневным пребыванием детей в возрасте до 17 лет в рамках городской оздоровительной кампании при условии отсутствия финансирования из бюджета. Регулярно на базе МАОУ гимназии № 116 открывается летний городской оздоровительный лагерь «Уральская берёзка», в котором, например, в 2016 году отдыхало 250 обучающихся.

- мастер-классы, семинары, тренинги, конференции, фестивали, физкультурно-спортивные мероприятия.

Организацию оказания первичной медико-санитарной помощи обучающимся, прохождение периодических медицинских осмотров диспансеризации осуществляют органы здравоохранения в порядке, установленном законодательством в сфере охраны здоровья. Учреждение предоставляет помещение: медицинский кабинет на 1-ом этаже с соответствующими условиями для работы медицинских работников.

В МАОУ гимназии №116 имеется столовая на 200 посадочных мест и оборудованный пищеблок. Питание организовано непосредственно в учреждении.

Организация питания в Учреждении осуществляется на основании договора с предприятием общественного питания ООО «Аппетит - Плюс». Расписание занятий предусматривает перерыв достаточной продолжительности для питания обучающихся.

Перечень помещений гимназии: 37 учебных кабинетов, спортивный зал, актовый зал, столовая, медицинский кабинет с процедурной комнатой, теплица, библиотека, музей А.С. Пушкина и музей Боевой Славы. Специализированные кабинеты ИЗО, хореографии, музыки, химии, физики, биологии, обществознания, два компьютерных класса, мультимедийный кабинет на 60 мест, блок иностранных языков (5 современных оборудованных кабинетов).

Организационная структура управления организацией

Управление Учреждением осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации, нормативными правовыми актами, действующими на территории Свердловской области и муниципального образования «город Екатеринбург», уставом на основе сочетания принципа единоначалия и коллегиальности.

Непосредственную организацию и координацию деятельности учреждения осуществляет отдел образования Верх-Исетского района города Екатеринбурга.

Место нахождения Отдела образования: 620014, г. Екатеринбург, ул. Хомякова, д.5а.

Учреждение самостоятельно в формировании своей структуры.

Единоличным исполнительным органом Учреждения является директор, который осуществляет текущее руководство деятельностью Учреждения.

Органами коллегиального управления Учреждения являются:

- Наблюдательный совет;
- Общее собрание работников;
- Педагогический совет;
- Совет родителей;
- Совет обучающихся;
- Комиссия по урегулированию споров между участниками образовательных отношений.

Деятельность органов управления регламентируется Уставом и принятыми в соответствии с ним локальными актами учреждения.

Подробнее о некоторых органах самоуправления гимназии:

- Педагогический совет - коллегиальный орган самоуправления, действует в целях развития и совершенствования образовательного процесса, повышения профессионального мастерства и творческого роста педагогов гимназии.

- Родительский комитет является постоянно действующим органом самоуправления гимназии. Создается для содействия гимназии в решении вопросов, связанных с образовательным процессом, обеспечения единства педагогических требований к обучающимся, оказания помощи в воспитании и обучении обучающихся.

- Совет старшеклассников – орган ученического самоуправления, создается для максимально полного развития ученического коллектива, формирования навыков жизни и деятельности в социуме, воспитания гражданственности и чувства ответственности. Органы ученического самоуправления в структуре общегимназического управления являются совещательными, их полномочия ограничиваются участием в управлении ученическим коллективом, входят в состав Совета гимназии.

Состав Совета Гимназии: 4 человека от родителей; 3 человека от работников; 3 человека от обучающихся (9 – 11 кл.); представитель Учредителя.

Подробнее о компетенциях каждой из обозначенных сторон см. в Уставе организации, расположенном на официальном сайте гимназии [61].

Схема структуры управления организации представлена в приложении (см. Приложение 4).

Уровень специализации и кооперирования организации; ее место на
отраслевом рынке

Гимназия расположена в Верх-Исетском районе Екатеринбурга, отдалена от центра, где расположены учебные заведения, центры науки, культуры, музеи. В районе гимназии отсутствуют культурные и досуговые центры, кроме библиотеки им. Паустовского.

Помимо МАОУ гимназии №116 из статусных образовательных учреждений в районе имеется гимназия №2, гимназия №9, лицей №12, гимназия №202.

Отличительной особенностью организации является активная инновационная деятельность, которая представлена реализацией следующих проектов: рейтинговая система оценки качества образования в старших классах; обучение на основе индивидуальных учебных планов в старшей школе; организация проектной и исследовательской деятельности на уровне основного общего образования с вовлечением всех обучающихся и др.

Организация обучения на основе индивидуальных учебных планов является на данный момент уникальной в городе и привлекает большое количество желающих поступить в гимназию, тем самым увеличивая долю занимаемого рынка.

Гимназия является инновационным образовательным учреждением, гарантирующим качество образования в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом общего образования. Основные достижения гимназии:

2006г. – победитель российского конкурса ОУ, внедряющих инновационные проекты, в рамках национального проекта «Образование»;

2008г. - победитель городского конкурса «Инновации в образовании»;

2010г. - победитель городского конкурса «Инновации в образовании»;

2011г. - МБОУ гимназия № 116 внесена в Национальный реестр «Ведущее образовательное учреждение России»;

2012г. - введение ФГОС основного общего образования в пилотном режиме;

2013г. - победитель городского конкурса «Инновации в образовании»;

2013г.- победитель конкурса среди МОУ Свердловской области, реализующих инновационные образовательные проекты;

2014г. - городская сетевая площадка по апробации УМК «Перспективная начальная школа» издательства Академкнига/Учебник;

2015г. - муниципальная стажерская площадка по теме «Организация образовательного процесса на основе индивидуальных учебных планов».

2015г. - гимназия вошла в рейтинг 200 лучших школ России по количеству выпускников, поступивших в ведущие университеты России.

Общие сведения об объеме оказываемых услуг, численности
работающих.

В организации 77 сотрудников, из них 8 – администрация, 56 – педагоги, 13 – обслуживающий персонал.

- Пол: мужчины – 6, женщины – 71.
- Возраст (администрация+педагоги): до 25 лет – 2, 25-35 лет – 17, 36-55 лет – 34, свыше 55 лет – 12.
- Образование (администрация+педагоги): среднее специальное (педагог.) – 11; среднее специальное (не педагог.) – 1; высшее педагогическое (спец., маг., бак.) – 38, 8, 3; иное высшее – 16; послевузовское (аспирантура, докторантура) – 1.
- Педагогический стаж (администрация+педагоги): до 5 лет – 10, 6-10 лет – 12, 11-20 лет – 14, больше 20 лет – 29.
- Стаж работы в данном образовательном учреждении (администрация+педагоги): до 5 лет – 24, 6-10 лет – 12, 11-20 лет – 14, больше 20 лет – 29.

- Квалификационная категория (администрация+педагоги): не проходил аттестацию – 4, аттестован на соответствие – 0, 2-я категория – 0, 1-я категория – 43, высшая категория – 17.

Анализ данных с рекомендациями:

- соотношение административных и педагогических работников соответствует оптимальной норме управляемости, равной 7 человекам;
- отсутствует гендерный баланс: количество женщин значительно превосходит количество мужчин – учёт особенностей управления преимущественно женским коллективом;
- довольно много сотрудников с высшим непедагогическим образованием – необходима профессиональная переподготовка;
- значительное количество работников предпенсионного и пенсионного возраста – необходимы молодые кадры;
- значительное количество работников с большим педагогическим опытом – потенциал передачи опыта, наставничества наряду с риском профессионального выгорания;
- много сотрудников с небольшим опытом работы в данной организации – применение методов адаптации и удержания нового сотрудника в организации;
- соотношение сотрудников с первой и высшей квалификационными категориями оптимальное, работа с сотрудниками, не прошедшими аттестацию.

Численность обучающихся на момент написания исследования 1146 человек.

Подробно с показателями деятельности образовательной организации можно ознакомиться благодаря «Отчету о результатах самообследования», расположенному на сайте гимназии [61].

Источники и механизм финансирования организации

Все имущество учреждения находится в собственности муниципального образования «город Екатеринбург», отражается на

самостоятельном балансе учреждения, закреплено за ним на праве оперативного управления, и используется для достижения целей, определенных уставом. Земельный участок, необходимый для выполнения учреждением своих уставных целей, предоставляется учреждению на праве постоянного (бессрочного) пользования. Полномочия собственника имущества учреждения от имени учредителя – муниципального образования «город Екатеринбург» осуществляет Администрация города Екатеринбурга в лице Департамента по управлению муниципальным имуществом.

Источниками формирования имущества учреждения, в том числе финансовых ресурсов, являются:

1. денежные средства, выделяемые учреждению в виде субсидий из бюджета муниципального образования «город Екатеринбург»;
2. имущество, закрепленное Департаментом за учреждением на праве оперативного управления, или приобретенное учреждением за счет средств, выделенных ему учредителем на приобретение этого имущества;
3. доходы от выполнения работ, оказания услуг, реализации продукции при осуществлении приносящей доход деятельности, разрешенной уставом;
4. добровольные имущественные взносы и пожертвования;
5. другие, не запрещенные законодательством Российской Федерации поступления.

Учреждение является юридическим лицом с момента его государственной регистрации, имеет обособленное имущество, переданное ему на праве оперативного управления, земельный участок на праве постоянного (бессрочного) пользования, план финансово-хозяйственной деятельности, лицевой счёт в органе, организующем исполнение бюджета муниципального образования «город Екатеринбург», печать (с указанием Учредителя Учреждения, полного наименования Учреждения, ОГРН, ИНН, ОКПО, в центре печати - краткое наименование Учреждения), иные печати, штампы, бланки со своим наименованием и другие реквизиты юридического лица. Учреждение самостоятельно от своего имени заключает договоры,

приобретает имущественные и личные неимущественные права и несёт обязанности, является истцом и ответчиком в судах.

Учреждение вправе осуществлять за счет средств физических и (или) юридических лиц платные образовательные и иные услуги, не предусмотренные муниципальным заданием, на одинаковых при оказании одних и тех же услуг условиях. Платные образовательные услуги не могут быть оказаны вместо образовательной деятельности, финансовое обеспечение которой осуществляется за счет бюджетных ассигнований. Порядок и условия оказания платных образовательных услуг регламентируются Положением о платных образовательных и иных услугах.

Доход от данного вида деятельности используется Учреждением в соответствии с уставными целями на основании Положения о расходовании средств, полученных от приносящей доход деятельности, добровольных пожертвований и целевых взносов физических и (или) юридических лиц.

Содействие в функционировании и развитии гимназии оказывает некоммерческая организация: Некоммерческое партнерство «Союз содействия Гимназии № 116».

Документационное обеспечение управленческой деятельности в организации. Анализ необходимых (регламентируемых) и имеющиеся документов в различных сферах деятельности.

Учреждение руководствуется в своей деятельности Конституцией Российской Федерации, федеральными законами, актами Президента Российской Федерации, Правительства Российской Федерации, Правительства Свердловской области, содержащими нормы, регулирующие отношения в сфере образования, учредителя, другими нормативными правовыми актами органов местного самоуправления муниципального образования «город Екатеринбург» и уставом, а также принимаемыми в соответствии с ними локальными актами учреждения.

Отношения между учреждением, учредителем и Отделом образования определяются уставом и действующим законодательством Российской Федерации.

Отношения учреждения с обучающимися и их родителями (законными представителями) регулируются в порядке, установленном законодательством и уставом.

Права юридического лица у учреждения в части ведения финансово – хозяйственной деятельности, предусмотренные уставом и направленные на подготовку образовательной деятельности, возникают с момента его государственной регистрации.

Право на осуществление образовательной деятельности и льготы, установленные законодательством Российской Федерации, возникают у учреждения с момента выдачи ему лицензии.

Лицензия на осуществление образовательной деятельности №17205 от 26 апреля 2013 года предоставлена бессрочно.

МАОУ гимназии №116 выдано свидетельство о государственной аккредитации образовательной деятельности по основным общеобразовательным программам №8687 от 20 августа 2015 г., сроком до 19 марта 2026 г.

Учебный план гимназии – документ, который определяет перечень, трудоемкость, последовательность и распределение по периодам обучения учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), практики, иных видов учебной деятельности, формы промежуточной аттестации обучающихся (п. 22 ст. 2 Федерального закона от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»).

Учебный план начального общего образования выступает в качестве одного из основных механизмов реализации основной образовательной программы начального общего образования гимназии.

Деятельность учреждения регламентируется: приказами и распоряжениями директора учреждения; должностными инструкциями;

коллективным договором; положениями; инструкциями, в том числе по охране труда и технике безопасности; правилами; регламентами.

Деятельность сайта регламентируется Положением о сайте учреждения.

Анализ документов организации может свидетельствовать о достаточно эффективном осуществлении управленческой деятельности. На сайте МАОУ гимназии №116 размещены все необходимые документы. В полном объёме выполняется требование: учреждение обязано ежегодно размещать в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» на официальном сайте для размещения информации о государственных (муниципальных) учреждениях документы, предусмотренные статьей 32 Федерального закона от 12 января 1996 года № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях». Согласно предоставленной администрацией схеме структуры управления коэффициент управления соответствует норме. Организация полностью укомплектована кадрами и отсутствуют классы с низкой наполняемостью. Организация неоднократно являлась площадкой по внедрению разнообразных инноваций, что позволяло повышать её статус и востребованность, а также получать дополнительное финансирование (например, при внедрении нового предмета «Стратегии смыслового чтения» поступило дополнительное финансирование). В организации введён электронный документооборот – создана локальная сеть и с 2016 года все отчёты заполняются педагогами в электронном виде с помощью Google документов. Также в 2016 году педагогами поддержана инициатива создания индивидуальных блогов и сайтов для упорядочивания своих материалов и достижений (упрощение подготовки к процедуре аттестации), взаимодействия с коллегами, учениками и их родителями.

Наряду с этим можно выявить ряд актуальных проблем менеджмента организации, наиболее очевидной из которых является следующая: не полное использование возможностей статуса автономного учреждения: организация имеет право осуществлять платные образовательные услуги, но из них

представлена только «Школа развития» для дошкольников (имея опыт работы на данном направлении можно сказать, что оно очень востребовано и группы ежегодно наполняются). Ещё одной проблемой можно считать нестабильное расписание с нехваткой кабинетов, что связано с большим количеством классов и инновационной деятельностью в области индивидуальных учебных планов в старшей школе.

Анализ МАОУ гимназии №116, проведённый на основании современных методик (SWOT, SNW, портфельный анализ)

SWOT-анализ.

Сильные стороны организации:

1. статус образовательной организации (гимназия, высокое качество, получена лицензия и пройдена аккредитация);
2. укомплектованность кадрами и обучающимися (на 2016-17 уч.год единственная в районе без вакансий, нет мест для приёма учеников)
3. реализация инновационных проектов с доказанной эффективностью;
4. отсутствие на близлежащей территории статусных образовательных организаций;
5. отремонтированное здание.

Слабые стороны организации:

1. сильные статусные образовательные организации в районе;
2. нестабильное расписание;
3. недостаточная техническая оснащённость (не во всех кабинетах есть компьютеры и проекторы, многоя техника устарела и медленно работает);
4. организация питания;
5. отсутствие «продлёнки».

Возможности:

1. стабильность, обусловленная сферой деятельности;
2. увеличение финансирования (реализация новых проектов);
3. запуск платных образовательных услуг;
4. новые кадры, повышение квалификации активных;

5. реализация указов (уменьшение отчётности, повышение заработной платы и др.).

Угрозы:

1. уменьшение финансирования;
2. повышение статуса близлежащим образовательным учреждением;
3. невостребованность платных образовательных услуг;
4. копирование программ организации;
5. новые законы, указы.

Для поиска положительной синергии и устранения отрицательной строится сводная таблица (соотнесение каждой силы и слабости с каждой возможностью и угрозой) (см. Приложение 5).

Количественные показатели по каждому из направлений соотнесения позволяют выявить, в каком направлении работать. Например, слабость №1 (сильные статусные образовательные организации в районе) должна быть проработана в первую очередь за счёт возможностей №1,2,3 (стабильность, увеличение финансирования, запуск новых услуг), при этом необходимо держать под контролем угрозы №2,3 (повышения статуса близлежащими организациями и невостребованность платных услуг), находя им противодействие. Или, например, возможности №2,3 стоит реализовать в первую очередь, так как они имеют наибольший показатель (7).

SNW – анализ (см. Приложение 6)

После проведения качественной оценки сильными позициями рассматриваемой организации оказались: организационная структура (при чёткой и логичной структуре директор-заместители-руководители методических объединений коэффициент управляемости оптимален – 5-7 человек), конкурентоспособность продуктов (в качестве которых обозначены бесплатные и платные образовательные услуги, которые имеет право оказывать организация, являясь автономной), информационные технологии, инновации как способность к реализации на рынке новых продуктов (является приоритетным направлением для данной организации),

способность к лидерству как первого лица, так и сотрудников (участие и победы в конкурсах, проведение мастер-классов и т.д.), уровень производства, менеджмента, качество торговой марки, персонала, репутация и послепродажное обслуживание (рассмотрено как условие сохранения связи с выпускниками: сбор информации о поступлении, встреча выпускников, работа с советом старшеклассников после выпуска, возможность бесплатных консультаций). Слабыми позициями оказались стратегия организации и корпоративная культура. Остальные позиции были определены как нейтральные, что обусловлено стандартизованностью в бюджетном образовании.

Портфельный анализ, представленный на рис. 2, показывает помимо основных направлений деятельности по созданию, апробации и реализации образовательных программ необходимость в контроле, анализе эффективности, распространении опыта и маркетинге.



Рис. 2. Портфельный анализ

Таким образом, проведя анализ образовательной организации по обозначенным методикам, можно дать следующие рекомендации для стратегического планирования:

- прописать стратегию организации и следовать ей.

- сохранять статус образовательной организации, по возможности повышая качество образования за счёт инновационных проектов, реализуемых в организации и будущих;
- расширить спектр платных образовательных услуг, проводя маркетинговые исследования;
- формировать социальный капитал организации.

2.2 Анализ социального капитала МАОУ гимназии №116 города Екатеринбурга

Представленные в параграфе фактические данные получены благодаря беседам с руководителем и представителями администрации МАОУ гимназии №116 и специальному отчёту, предоставленному информационно-аналитической системой для руководителей и специалистов сферы образования «Директория» [59], содержащему обезличенные данные по диагностике социального капитала обозначенной образовательной организации. Данный отчёт послужил отправной точкой для написания данного исследования, так как от руководителя образовательной организации был получен запрос на аналитику информации и рекомендации по формированию социального капитала конкретной организации, которые не входили в отчёт. Далее будет представлен анализ полученного по итогу диагностики пакета данных.

Сетевой анализ

Организация рассмотрена как профессиональная сеть, которая представляет реальную структуру организации.

Сеть состоит из узлов (людей) и связей между ними (взаимодействий).

Люди: у каждого сотрудника имеется человеческий капитал (сумма знаний, умений, навыков), который может быть только личной собственностью. Принадлежать всей организации в целом он будет только в том случае, если в организации есть социальный капитал, то есть связи между людьми, основанные на доверии.

Связи: могут быть односторонними и двусторонними: первые неустойчивы, вторые более ценны. Группы людей со связями: диады (два человека, объединённые взаимными связями), цепочки (набор диад), звёзды (группа педагогов с одним в центре), триады (три человека), клики (более трёх человек). Картина, изображающая социальную сеть – граф. На следующем рисунке представлен граф, показывающий взаимные актуальные связи в МАОУ гимназии №116, где 1 – руководитель организации. От 2 до 8 – заместители директора, остальные значения – педагогические работники.

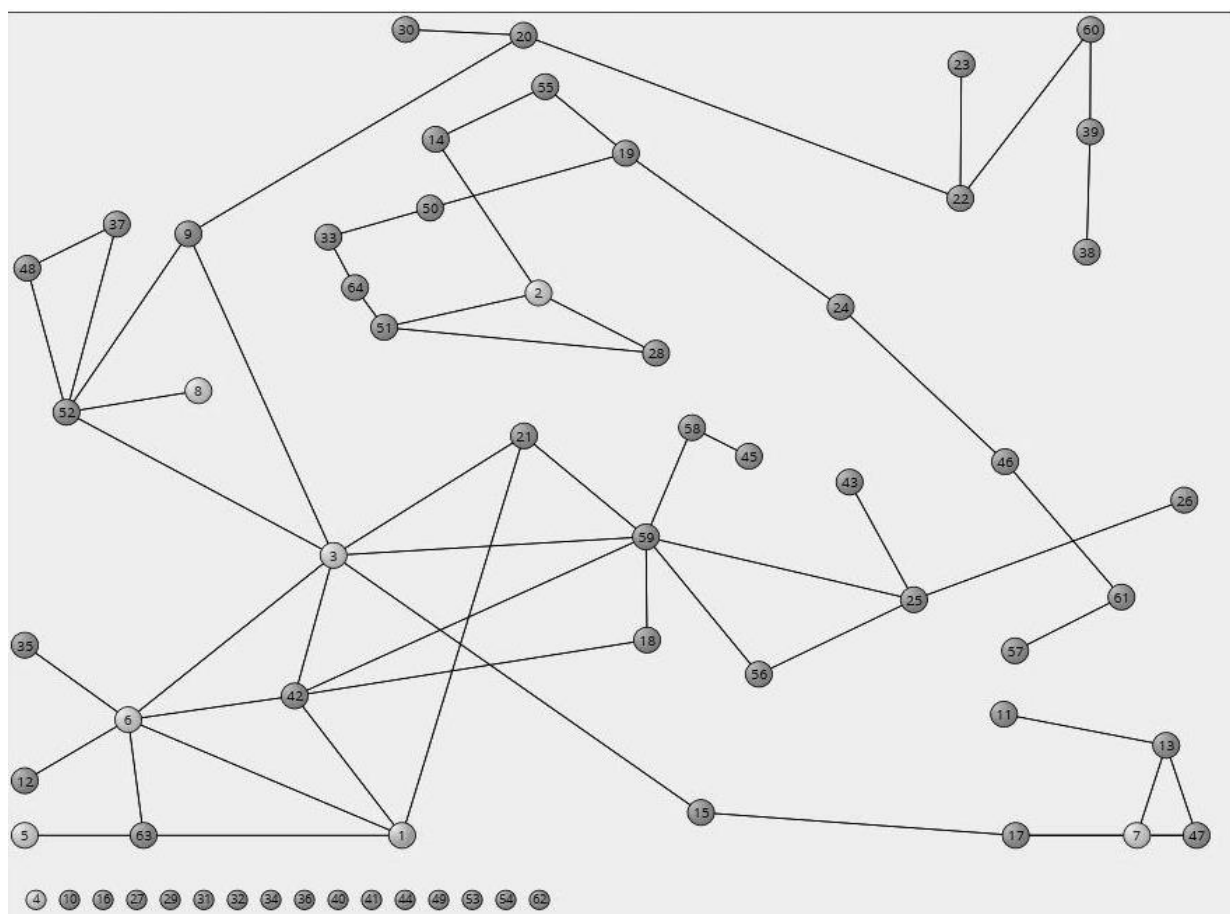


Рис. 3. Граф «Взаимные актуальные профессиональные связи в МАОУ гимназии №116».

Анализ данных с рекомендациями: наряду с несколькими ценными для социального капитала триадами, звёздами, большим количеством диад, в организации имеется 16 изолированных сотрудников, что, безусловно, является очевидной проблемой, так как ведёт к профессиональной деградации, «эмоциональному выгоранию» и другим нежелательным последствиям, кроме того, в этот ряд попал один из членов администрации, что демонстрирует его профессиональную несостоятельность. Руководителю необходимо вести работу по уменьшению количества изолированных сотрудников, строить профессиональное взаимодействие с учётом выявленных групп.

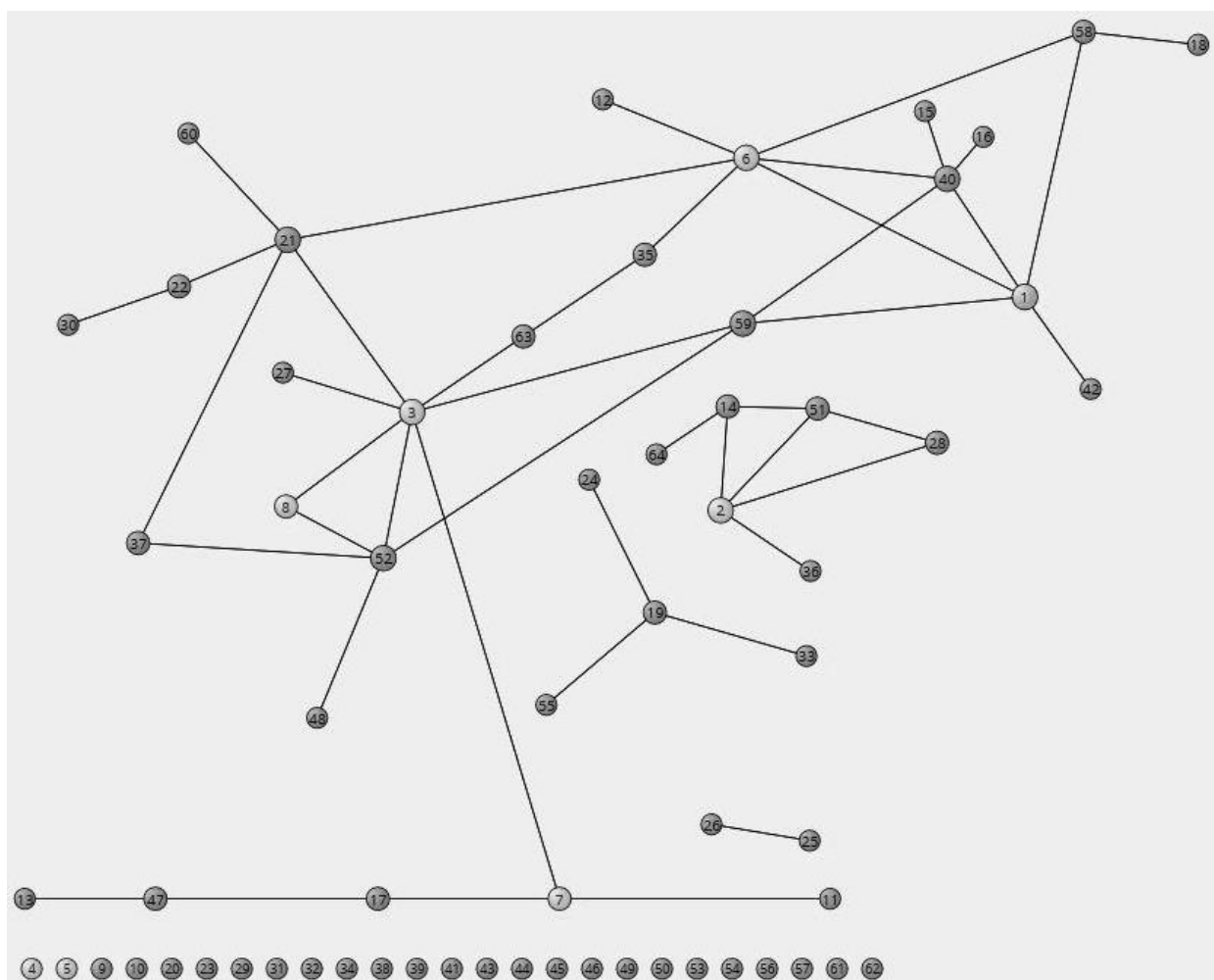


Рис. 4. Граф «Взаимные потенциальные связи сотрудников МАОУ гимназии №116»

Анализ данных с рекомендациями: эта система показывает, какие профессиональные связи могут возникнуть в организации, в опоре на неё руководитель может определить, кто с кем охотнее будет работать и создание какой группы не вызовет большого сопротивления у сотрудников, а значит их работа будет более эффективной.

Признание ценности доверия и сотрудничества.

Ответы на некоторые вопросы этой части исследования социологи называют социально ожидаемыми. Далее представлены данные, касающиеся декларируемого доверия, то есть то, насколько сотрудники в целом признают важность доверия, сотрудничества и обмена опытом.

Под доверием в этом контексте авторы исследования понимают уверенность в том, что открывая коллеге свои профессиональные проблемы, мы уверены в его порядочности, не боимся, что полученная информация может быть использована во вред, что это не понизит наш статус в организации, не уменьшит заработанный профессиональный авторитет.

Декларируемый уровень доверия

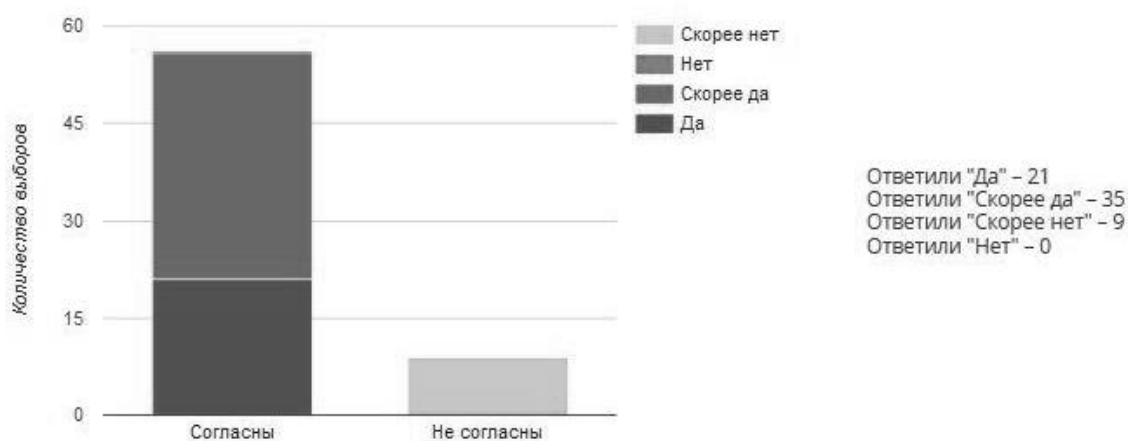


Рис. 5. Результаты ответа на вопрос №1: «С Вашей точки зрения, большинству коллег в Вашей образовательной организации можно доверять?»

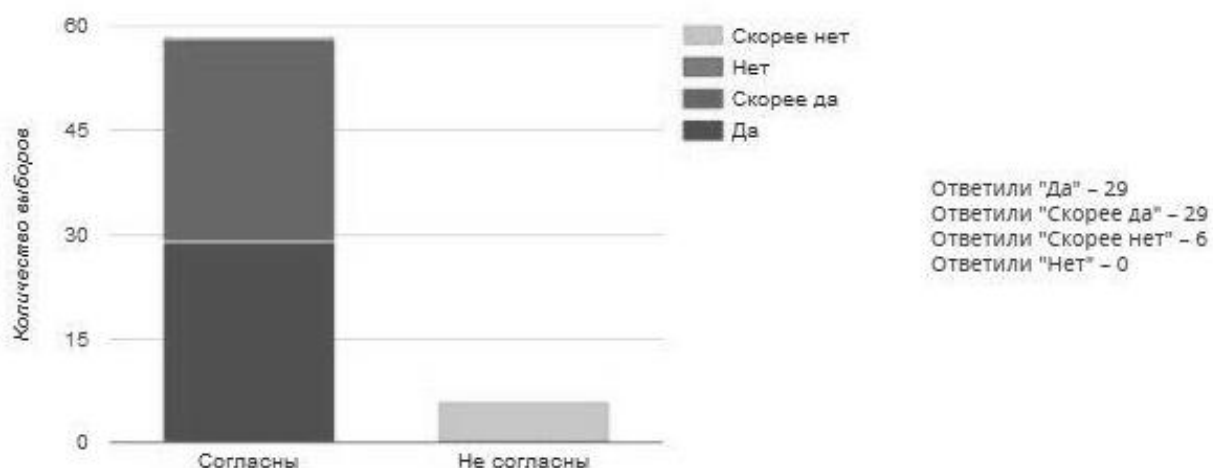


Рис. 6. Результаты ответа на вопрос №2: «Есть ли у Вас профессиональные задачи, решение которых требует знакомства с опытом работы других педагогов (преподавателей, воспитателей) Вашей образовательной организации?»

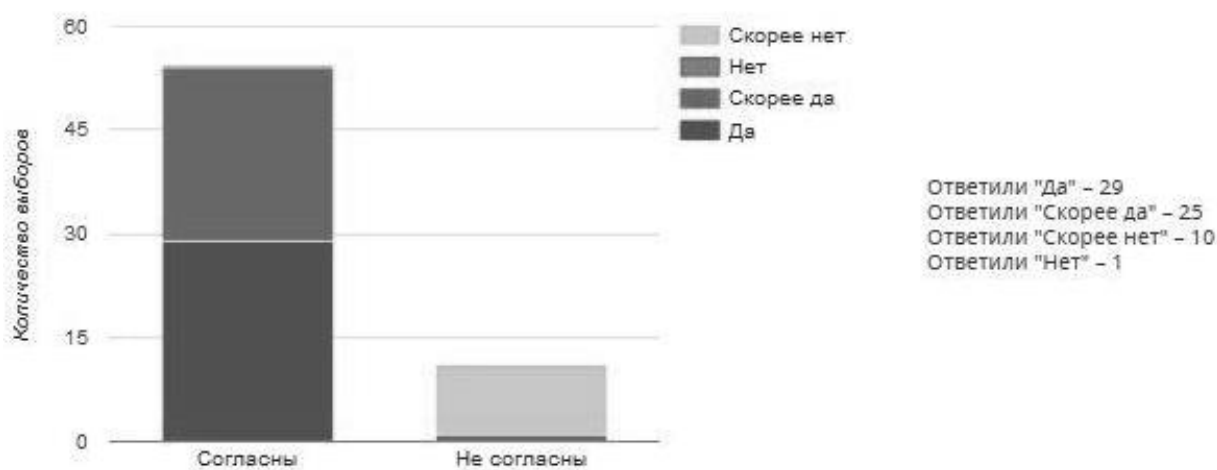


Рис. 7. Результаты ответа на вопрос №3: «Считаете ли Вы полезным и правильным посещение педагогами (преподавателями, воспитателями) занятий и мероприятий (не открытых, т.е. специально не подготовленных), проводимых другими?»



Рис. 8. Результаты ответа на вопрос №4: «Согласны ли Вы с тем, что руководство образовательной организации защищает Ваши интересы и заботится о Вас?»

Анализ данных с рекомендациями: несмотря на ориентировку на ожидаемый ответ, диаграммы, касающиеся доверия в организации выявляют ряд проблем:

- довольно высок процент сотрудников (14%), скорее недоверяющих своим коллегам; большинство скорее доверяют коллегам, чем нет, что означает наличие в их опыте общения негативных последствий доверия – необходимо повышать уровень доверия между коллегами;
- сотрудников, желающих перенимать опыт больше, чем тех, кто готов этим опытом делиться – необходимо организовать взаимопосещение уроков, но базироваться это должно на предварительной работе по повышению уровня горизонтального доверия;
- несмотря на довольно высокие показатели уровня доверия коллектива к администрации, следует учитывать, что ответы сотрудников могли быть продиктованы неуверенностью в анонимности, при этом есть несколько сотрудников, не имеющих доверия к руководству вовсе – необходимо повышать уровень вертикального доверия.

Вертикальное профессиональное взаимодействие (взаимодействие с руководством ОУ разного уровня)

Данные этой части исследования демонстрируют уровень вертикального доверия как составляющей социального капитала

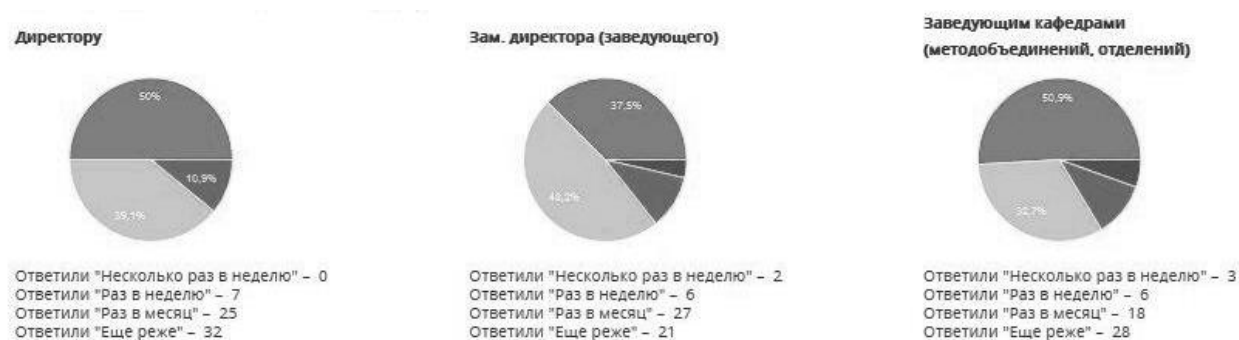


Рис. 9. Результаты ответа вопрос: «Как часто Вы лично за последний учебный год по своей инициативе обращались (обсуждали, советовались) по вопросам преподавания и воспитания конкретных обучающихся (воспитанников) или классов (групп) к...»

Анализ данных с рекомендациями: диаграммы показывают, что уровень вертикального взаимодействия, доверия оптимален: сотрудники обращаются за консультацией к руководству, но в то же время имеют возможность самостоятельного принятия решений.

Регламентированный и нерегламентированный обмен опытом

Данная характеристика при определённых условиях может рассматриваться как самое эффективное средство повышения квалификации, условием которого может быть высокий уровень социального капитала. В то же время этот показатель отчасти способен продемонстрировать этот уровень, так как показывает признание коллективом такой ценности, как сотрудничество.

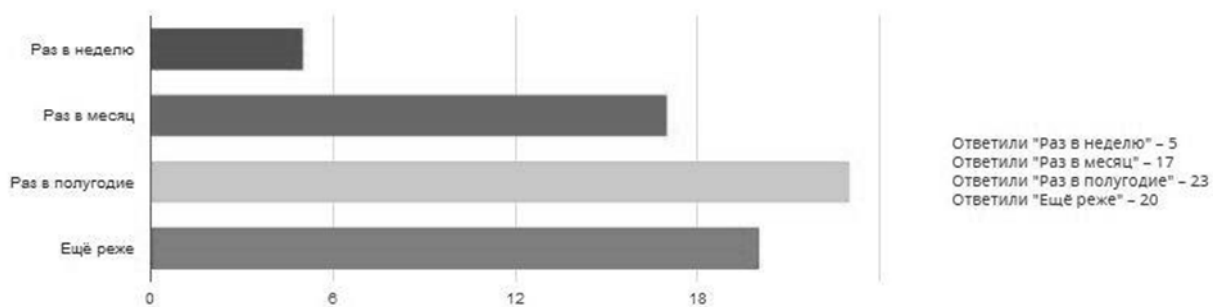


Рис. 10. Результаты ответа на вопрос №1: «Как часто за последний учебный год Вы посещали открытые уроки (занятия, мероприятия) педагогов (преподавателей) Вашей образовательной организации?»

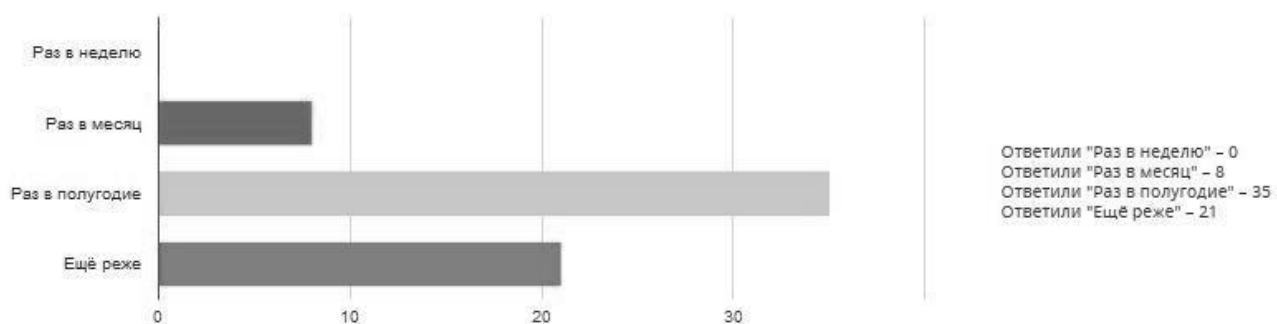


Рис. 11. Результаты ответа на вопрос №2: «Как часто за последний учебный год Вы давали открытые уроки (занятия, мероприятия)?»

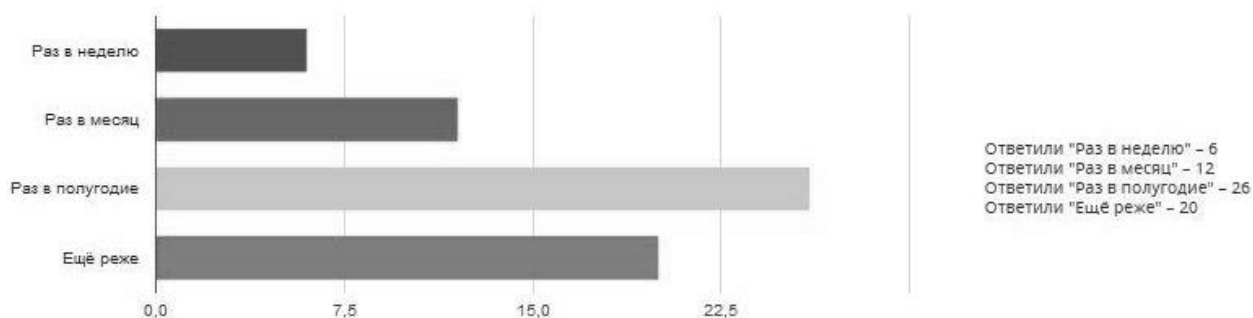


Рис. 12. Результаты ответа на вопрос №3: «Как часто за последний учебный год коллеги (преподаватели, воспитатели) посещали Ваши занятия и мероприятия(не открытые, т.е. которые Вы специально не готовили)?»

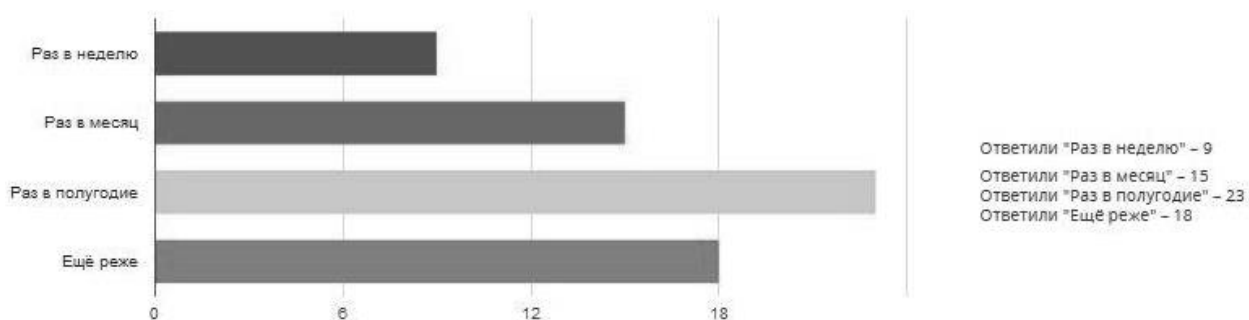


Рис. 13. Результаты ответа на вопрос №4: «Как часто за последний учебный год Вам приходилось бывать на занятиях и мероприятиях (не открытых) педагогов (преподавателей) Вашей образовательной организации?»

Анализ данных с рекомендациями: данные демонстрируют довольно низкий уровень взаимопосещения уроков как средство обмена опытом, что обусловлено невысоким уровнем доверия и высокой загруженностью кадров – необходимо организовать взаимопосещение уроков на административном уровне с учётом нагрузки работников.

Наличие групп, команд совместной деятельности

Данные, представленные в этом блоке показывают сформированность такой составляющей социального капитала, как ценность сотрудничества.

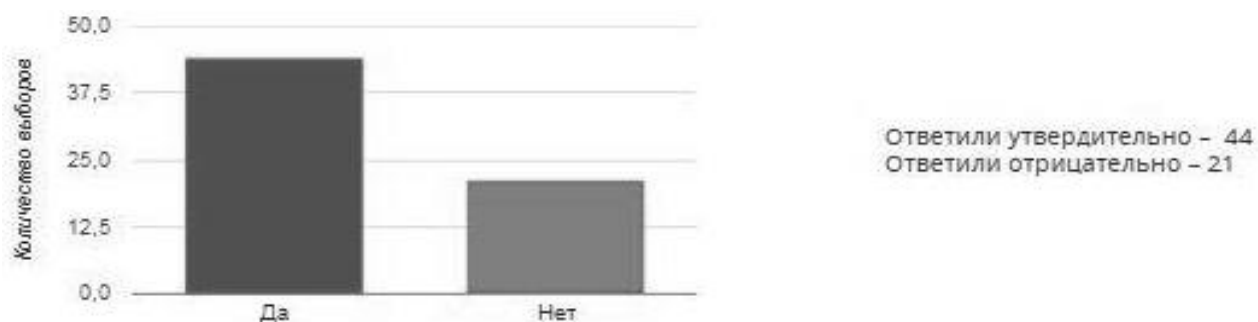


Рис. 14. Результаты ответа на вопрос №1: «Являетесь ли Вы членом какой-либо постоянной группы, команды, занимающейся вопросами преподавания и воспитания, планирования?»



Рис. 15. Результаты ответа на вопрос №2: «Насколько часто за последний год встречались члены группы (команды), занимающейся вопросами преподавания и воспитания, планирования (для тех, кто состоит в таковых)?»

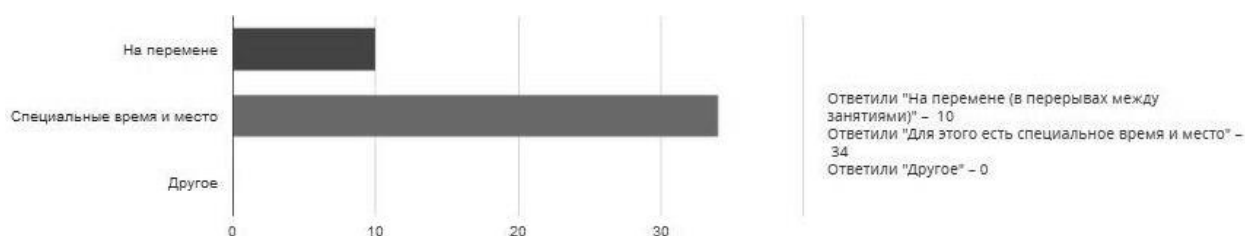


Рис. 16. Результаты ответа на вопрос №3: «Обсуждение вопросов в таких группах (командах) происходит, как правило...»

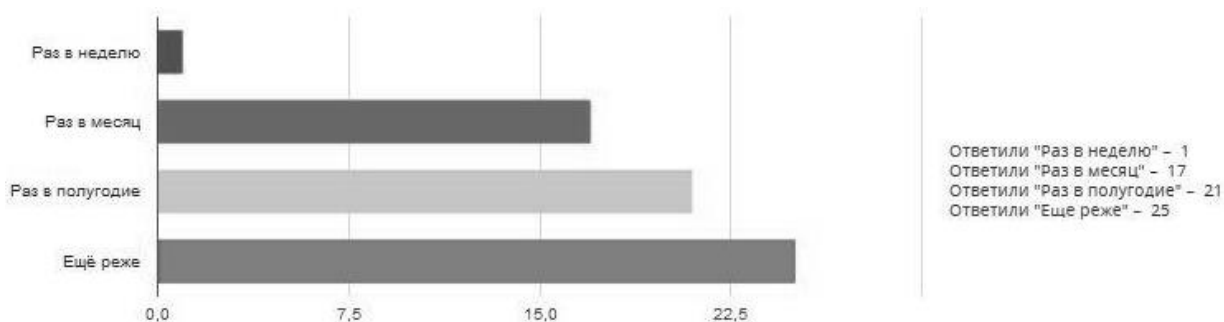


Рис. 17. Результаты ответа на вопрос №4 «Как часто за последний год Вы проводили с другими педагогами (преподавателями, воспитателями) интегрированные занятия или иные совместные мероприятия?»

Анализ данных с рекомендациями: данные этого блока демонстрируют несовершенство системы существующих методических объединений, руководитель должен увидеть явную проблему в том, что при формальной включенности каждого члена коллектива в профессиональную группу

согласно его сфере (филология, математика, естественные науки и т.д.), реально себя не относят ни к одной из групп почти 50% сотрудников, что свидетельствует о профессиональной изоляции. Помимо этого существующие группы также неэффективны, так как их члены показывают, что взаимодействие осуществляется крайне редко, хотя большинство и признаёт, что для этого есть специальное время и место.

Опыт работы с несколькими директорами школ, прошедших исследование социального капитала, показывает, что зачастую его результаты не были должным образом изучены в силу высокой загруженности администрации и недооценки важности полученной информации для управления образовательной организацией. Директора не принимают никаких управленческих решений в связи с полученной информацией, что означает убыточность данного мероприятия, так как затраченные на исследование ресурсы (материальные, временные) не окупились. Трудности с анализом полученных данных, возникающие у руководителей, отмечают и сами создатели платформы «Директория» [47, с. 27]. Решением обозначенной проблемы может быть приглашение внешнего консультанта, готового разработать проект по формированию социального капитала образовательной организации.

2.3 Разработка и апробация консультационного проекта по формированию социального капитала МАОУ гимназии №116

С учётом особенностей консультационной деятельности по формированию социального капитала образовательной организации,

обозначенных в соответствующем теоретическом параграфе, и результатов диагностики социального капитала МАОУ гимназии №116, представленных и проанализированных в предыдущем параграфе, был составлен следующий проект.

Консультационный проект по формированию социального капитала МАОУ гимназии №116

Цель – формирование социального капитала организации.

Задачи:

1. диагностика состояния социального капитала на момент обращения за консультацией;
2. предоставление заказчику аналитических материалов по результатам диагностики – принятие решения о дальнейшем сотрудничестве;
3. мероприятия по формированию социального капитала в организации клиента.

Таблица 2. GAP-анализ для обоснования актуальности консультационной услуги по формированию социального капитала

Разрыв (возможные запросы клиента)	Задача	Инициатива (в рамках формирования социального капитала)
Неэффективная структура организации	Оптимизировать организационную структуру	Реформировать организационную структуру в опоре на реальную сеть профессиональных связей, полученную в результате диагностики
Необходимость повышения квалификации сотрудников с минимальными издержками	Организовать обучение большинства сотрудников внутри организации	Выявить профессиональное ядро в результате диагностики социального капитала – обучение его членов с последующей передачей опыта коллегам

Продолжение Таблицы 2.

Необходимость адаптации, удержания новых молодых сотрудников в организации	Адаптировать молодых специалистов	В опоре на профессиональное ядро определить наставников для молодых специалистов. Включить их в уже существующие профессиональные группы (из графа профессиональных связей)
Наличие вакансии в управляющем аппарате	Выявить сотрудника для повышения	Выявить сотрудника, имеющего оптимальное количество профессиональных связей, достаточный уровень горизонтального и вертикального доверия
Организация проектной деятельности в рамках развития организации	Формирование проектных команд	Формирование проектных команд в опоре на графы реальных и потенциальных взаимных связей сотрудников

Этапы проекта:

I этап — диагностика социального капитала организации:

- Анализ документации организации с целью выявления её специфики:
 - основной вид деятельности: образовательная деятельность по образовательным программам, реализуемая через учебный план и внеурочную деятельность;
 - статусность (гимназия) и автономность образовательного учреждения;
 - учреждение самостоятельно в определении своей структуры;
 - конкуренция: статусные образовательные учреждения в районе, являющиеся лучшими в городе: гимназия №9, гимназия №2, лицей №12, гимназия №202;

- активная инновационная деятельность: пилотная площадка по внедрению ФГОС, индивидуальные учебные планы в старшей школе, разноуровневая математика в основной школе с 7 класса, рейтинговая система оценки в старшей школе; проектная деятельность на всех уровнях обучения; стратегии смыслового чтения в 5 и 6 классах и другое (подробно в параграфе 2.1);

2. Диагностика структуры социальной сети организации, уровня доверия, выявление значимых для коллектива норм и ценностей как составляющих социального капитала (подробно в параграфе 2.2);

3. Систематизированное определение уровня сформированности социального капитала, определение круга проблем:

- наличие сотрудников с высшим, но не педагогическим образованием;
 - большое количество сотрудников пенсионного и предпенсионного возраста;
 - трудности адаптации молодых специалистов;
 - недостаточный уровень доверия;
 - несовершенство системы методических объединений;
 - большое количество профессионально изолированных сотрудников
- (подробно в параграфе 2.2).

II этап — разработка решений:

Определение комплекса решений по формированию социального капитала организации;

- совершенствование социальной сети организации;
- укрепление связей, разветвление сети (увеличение количества триад и кликов),
- включение в сеть изолированных сотрудников;
- повышение уровней горизонтального и вертикального доверия;
- формирование норм и ценностей, актуальных для развития организации.

III этап — внедрение решений:

1. Методы, приёмы и формы работы консультанта и клиента, используемые для формирования социального капитала, предлагаемые на выбор руководителю образовательной организации:

- совершенствование социальной сети через развитие коммуникации:
 - обеспечение различных каналов коммуникации, например, через создание группы для обмена деловыми сообщениями в мессенджерах;
 - включение сотрудников в процесс управления через создание канала обратной связи для предложений по развитию организации;
 - создание профессиональных групп по реализации проектов на основе выявленных в ходе диагностики неформальных реальных и потенциальных связей;
 - психологические тренинги (с привлечением сторонних специалистов), направленные на развитие коммуникативных навыков руководителя и сотрудников, сплочение коллектива;
 - курсы повышения квалификации с целью формирования человеческого капитала сотрудников и расширения социальной сети организации во внешнюю среду;
 - организация полезного досуга для сотрудников организации: квест, квиз (викторина), детективное расследование и другое;
- повышение уровня горизонтального доверия (дополнительно к методам и приёмам развития социальной сети организации):
 - форсайт-сессия, предполагающая согласованное видение будущего большинством членов коллектива (работает и на вертикальное доверие)
 - организация взаимопосещения уроков;
 - проведение межпредметных уроков и мероприятий;
- повышение уровня вертикального доверия:
 - работа над компетентностью руководителя, положительными качествами, распространение информации об его опыте, подчёркивание достижений;
 - работа над речью руководителя: подчёркивание общих целей;

- проведение эффективных педагогических советов с групповыми формами работы;
- открытая организация процесса стимулирования сотрудников;
- снижение уровня видимого контроля: уменьшение отчётности;
- достаточное информирование о происходящих в организации изменениях
- вкладывание ресурсов в развитие сотрудников и материально-технической базы организации;
- формирование необходимых для развития организации норм и ценностей:
 - определение норм и ценностей административным аппаратом и документальное их закрепление – выработка единой системы норм и ценностей для организации;
 - определение запретов;
 - поощрение следования ценностям и наказание за нарушение запретов через нематериальные каналы и стимулирующий фонд оплаты труда;
 - ценностно-ориентированный наём;
 - эталонное поведение администрации, следующей нормам и ценностям организации.

2. Внедрение консультационного проекта по формированию социального капитала: на конец 2017-2018 учебного года в МАОУ гимназии 116 сложилась ситуация смены руководителя, что определило трудности внедрения проекта управленческого консультирования по формированию социального капитала организации. Однако для нового руководителя информация по уровню сформированности социального капитала оказалась крайне актуальной. На данный момент осуществлено знакомство руководителя с результатами анализа диагностики социального капитала МАОУ гимназии №116 и запущено внедрение проекта по его формированию через применение предложенных методов и приёмов, а именно:

- создан новый канал коммуникации под руководством одного из заместителей директора: на базе мессенджера «WhatsApp» создана группа по обмену сообщениями, касающимися текущей работы;

- ранее (ещё с предыдущим руководителем) был проведён педагогический совет с применением групповых форм работы по выбору набора предметов для индивидуального учебного плана в старшей школе, результаты которого были учтены новым руководством;

- повышение уровня доверия к директору в сложных условиях смены руководства осуществляется с помощью распространения информации о его компетенции, положительном опыте участия в конкурсе профессионального мастерства (двадцатка лучших директоров школ России);

- уделение внимания совершенствованию системы стимулирования сотрудников;

- прямое открытое информирование сотрудников о происходящих в организации изменениях;

- демонстрацию руководителем ценностей добросовестного труда, порядка, искренности, уважительного, доброжелательного отношения к сотрудникам и других.

3. оценка результатов внедрения проекта по формированию социального капитала организации: на данный момент проект находится на стадии внедрения, получены первые позитивные результаты. Выводы об эффективности внедрения данного проекта можно будет сделать к концу 2018-2019 учебного года после повторной диагностики социального капитала МАОУ гимназии №116.

Выводы по второй главе

Итак, в рамках данной главы изложен опыт создания и реализации консультационного проекта по формированию социального капитала МАОУ гимназии №116.

В первом параграфе представлен комплексный анализ организации на основании её документационной базы. Благодаря результатам применения современных методик, таких, как SWOT, SNW, портфельный анализ, выявлены особенности организации, её сильные и слабые стороны, намечены наиболее оптимальные направления развития, одно из которых – формирование социального капитала организации.

Во втором параграфе изложен анализ социального капитала МАОУ гимназии №116 города Екатеринбурга, составленный на основании отчёта, предоставленного информационно-аналитической системой для руководителей и специалистов сферы образования «Директория», содержащего обезличенные данные по диагностике социального капитала. Помимо анализа данных каждого блока («Состав группы анкетизируемых», «Статистический анализ», «Признание ценности сотрудничества и доверия», «Регламентированный и нерегламентированный обмен опытом», «Вертикальное профессиональное взаимодействие», «Сетевой анализ») предложены рекомендации по решению проблем, связанных с каждым элементом социального капитала.

Третий параграф содержит информацию о разработке и апробации консультационного проекта по формированию социального капитала МАОУ гимназии №116. Изложены цель, задачи проекта, использован GAP-анализ для обоснования актуальности консультационной услуги по формированию социального капитала. Ход реализации проекта поделен на 3 этапа:

диагностика социального капитала организации, разработка решений и внедрение решений. Особое внимание уделено методам, приёмам и формам работы по формированию социального капитала, предлагаемым клиенту. В конце главы описаны результаты реализации проекта в МАОУ гимназии №116.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В условиях стремительной инновационной деятельности наряду с ограничениями, накладываемыми экономическим кризисом, организации, особенно бюджетной сферы образования, вынуждены искать новые способы получения ресурсов для развития. Одним из источников таковых может стать социальный капитал организации, вызывающий особый интерес научного сообщества в последние десятилетия.

Особенности оценки социального капитала как профессиональных и личных связей сотрудников определяют необходимость привлечения консультанта для этой деятельности.

Данное исследование представляется крайне актуальным в связи с потенциалом социального капитала как условия профессионального развития каждого сотрудника, противодействия профессиональной изоляции и выгоранию, адаптации и удержания молодых специалистов в организации и так далее.

В данной работе достигнута цель теоретического обоснования и разработки консультационного проекта по формированию социального капитала организации.

Так в рамках первой главы были рассмотрены теоретические аспекты изучения социального капитала.

Подробно изложена история термина «социальный капитал» в работах зарубежных (Л.Д. Ханифан, Д. Джейкобс, Г. Лоури, П. Бурдье, Д. Коулман, Р. Патнем, Ф. Фукуяма) и отечественных (В.В. Радаев, П.Н. Шихирев, А.Н. Татарко, Л.В. Стрельникова, Н.Е. Тихонова, Е.В. Резанова) исследователей с целью выявления его составляющих элементов и ключевых характеристик.

В опоре на понятийное ядро и с учётом специфики данного исследования было составлено следующее определение: социальный капитал организации – это одна из форм капитала, основой которой являются социальные сети, построенные на корпоративных связях, нормах, ценностях и взаимном доверии, в связи с возможностью конвертации в другие формы капитала выступающие ресурсом для получения всевозможных выгод как для каждого отдельного сотрудника, группы, так и организации в целом и, как следствие, являющиеся одним из объектов стратегирования.

Раскрыты такие составляющие социального капитала, как социальная сеть, построенная на социальных связях, доверие, социальные нормы и ценности. Представлены технологии, методы и приёмы, позволяющие диагностировать как каждую из названных составляющих в отдельности (Р.Б. Шо, Ф. Фукуяма, Н.Е. Тихонова), так и в их единстве (Р. Инглхарт, А.Н. Татарко). Также рассмотрены пути диагностики социального капитала образовательной организации (К.М. Ушаков).

Изложены способы формирования социального капитала и специфика консультирования в этой области. Рассмотрены методы и приёмы, позволяющие укрепить и расширить социальную сеть организации (совершенствование коммуникации, создание временных проектных команд, наращивание человеческого капитала и другие), повышающие уровень горизонтального и вертикального доверия (повышение квалификации руководителя, вовлечение сотрудников в процесс управления, принятия решений, снижение уровня видимого контроля и другие), формирующие позитивные для развития организации нормы и ценности (личный пример руководителя, определение и закрепление ценностей в нормативных документах, ценностно ориентированный наём и другое). Отмечены и специфические методы для формирования социального капитала образовательной организации (взаимопосещение уроков, наставничество, создание тематических сообществ и другое).

Комплекс рассмотренных способов развития социальной сети организации, укрепления доверия, поддержания и внедрения норм и ценностей должен стать основой формирования социального капитала, одним из наиболее эффективных путей для которого может быть приглашение консультанта по управлению. В работе представлен теоретический минимум по вопросу консультирования, особое внимание уделено роли внешнего консультанта и моделям консультирования, которые положены в основу проекта, предложенного во второй части исследования. Также уделено внимание специфике консультирования руководителя образовательной организации.

В рамках второй главы изложен опыт создания и реализации консультационного проекта по формированию социального капитала МАОУ гимназии №116.

Представлен комплексный анализ организации на основании её документационной базы. Благодаря результатам применения современных методик, таких, как SWOT, SNW, портфельный анализ, выявлены особенности организации, её сильные и слабые стороны, намечены наиболее оптимальные направления развития, одно из которых – формирование социального капитала организации.

Изложен анализ социального капитала МАОУ гимназии №116 города Екатеринбурга, составленный на основании отчёта, предоставленного информационно-аналитической системой для руководителей и специалистов сферы образования «Директория», содержащего обезличенные данные по диагностике социального капитала. Помимо анализа данных каждого блока («Состав группы анкетизируемых», «Статистический анализ», «Признание ценности сотрудничества и доверия», «Регламентированный и нерегламентированный обмен опытом», «Вертикальное профессиональное взаимодействие (взаимодействие с руководством ОУ разного уровня)», «Сетевой анализ») предложены рекомендации по решению проблем, связанных с каждым элементом социального капитала.

Разработан консультационный проект по формированию социального капитала МАОУ гимназии №116. Изложены цель, задачи проекта, использован GAP-анализ для обоснования актуальности консультационной услуги по формированию социального капитала. Ход реализации проекта поделен на 3 этапа: диагностика социального капитала организации, разработка решений и внедрение решений. Особое внимание уделено методам, приёмам и формам работы по формированию социального капитала, предлагаемыми клиенту.

Описаны результаты реализации проекта в МАОУ гимназии №116. На данном этапе реализованы первый и второй этапы проекта, в стадии внедрения находится третий этап, включающий применение конкретных методов, приёмов и форм работы для формирования социального капитала МАОУ гимназии №116. Проект оказался крайне востребован в условиях смены руководителя организации, произошедшей в мае 2018 года. Выводы об эффективности внедрения данного проекта можно будет сделать к концу 2018-2019 учебного года после повторной диагностики социального капитала МАОУ гимназии №116.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Приказ Минтруда России от 18.10.2013 N 544н «Об утверждении профессионального стандарта «Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)» // КонсультантПлюс. [Электронный ресурс]. URL: www.consultant.ru (дата обращения: 27.05.2018).
2. Алешникова В.И. Использование услуг профессиональных консультантов: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 12. М.: ИНФРА-М, 2000. 208 с.
3. Антонова О.А. Особенности социального капитала организации // Челябинский гуманитарий. 2015. №1 (30). [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-sotsialnogo-kapitala-organizatsii> (дата обращения: 27.05.2018).
4. Блок М., Головин Н.А. Социальный капитал: к обобщению понятия // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. 12. Психология, социология, педагогика. 2015. № 4. С. 99–111.
5. Бурганова Л.А., Савкина Е.Г. Элтон Мэйо: теоретик и практик управления. М.: ИНФА - М, 2016. 111 с.
6. Бурдые П. Формы капитала (1986) / пер. М. С. Добряковой, науч. ред. В. В. Радаев // Экономическая социология: электронный журнал. Ноябрь 2002. Т. 3. № 5. С. 60–74.
7. Василенко Н.В. Особенности консалтинговой деятельности в образовании // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2010. № 1. С. 74-82.

8. Головин Н.А., Сибирев В.А. О возможности культурной рецессии в России 2010-х гг.: размышления над исследованиями ценностей // Журнал социологии и социальной антропологии. 2016. Том XIX. № 3 (86). С. 80-94.
9. Давыдов Д.А. Всегда ли социальный капитал – капитал? К теории социальной ренты // Вестник Института социологии. 2015. № 13. С. 137-153.
10. Джекобс Д. Смерть и жизнь больших американских городов / Пер. с англ. М.: Новое издательство, 2011. 460 с.
11. Довбенко М.В., Осик Ю.И. Современные экономические теории в трудах нобелиантов Издательство «Академия Естествознания», 2011 год. 305 с.
12. Друкер П. Эффективный руководитель / Пер. с англ. О. Чернявской. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. 240 с.
13. Занковский А.Н. Организационная психология: Учебное пособие. М.: Флинта; МПСИ, 2002. 648 с.
14. Зуб А. Т. Управление изменениями: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. М.: Издательство Юрайт, 2016. 284 с.
15. Инглхарт Р., Вельцель К. Модернизация, культурные изменения и демократия: последовательность человеческого развития. М.: Новое издательство, 2011. 464 с.
16. Консалтинг: краткий курс лекций для студентов 4 курса направления подготовки 27.03.02 «Управление качеством» / сост. О.Ю. Свекольников. Саратов: ФГБОУ ВО Саратовский ГАУ, 2016. 43 с.
17. Коулман Дж. Капитал социальный и человеческий / Пер. с англ. Л. Стрельникова, А. Стасенко // Общественные науки и современность. 2001. № 3. С. 121–126.
18. Коулман Дж. С. Экономическая социология с точки зрения теории рационального выбора (1994) / Пер. с англ. М. С. Добряковой, науч. ред. В. В. Радаев // Экономическая социология: электронный журнал. Май 2004. Т. 5. № 3. С. 35–44.

19. Кубр М. В 2-х т. Т.1. / Пер с англ. М.: СП «Интерэксперт», 1992. 350 с.
20. Кухарев А.И. Роль социального капитала как условие инновационного развития образовательной организации // Современная педагогика. 2014. № 4. [Электронный ресурс]. URL: <http://pedagogika.snauka.ru/2014/04/2195> (дата обращения: 01.10.2017).
21. Лазарев В.С. Системное развитие школы. М., 2002. 302 с.
22. Лапыгин Ю.Н. 3-е изд., перераб. и доп. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. 305 с.
23. Лебедева Н.М., Бушина Е.В., Черкасова Л.Л. Ценности, социальный капитал и отношение к инновациям // Общественные науки и современность. 2013. № 4. С. 28-41.
24. Левшин С.В. Ценности доверия и политические ориентации российского общества в свете исследовательского проекта "world values survey" // Система ценностей современного общества. 2016. № 44. С. 215-219.
25. Мачеринскене И., Минкуте-Генриксон Р., Симанавичене Ж. Социальный капитал организации: методология исследования // Социологические исследования. 2006. № 3. С. 29-39.
26. Минякова Т.Е. Управленческое консультирование: учебное пособие. Ульяновск: УлГТУ, 2007. 112 с.
27. Найденова Л.И., Кошарный В.П. Тенденции социологических исследований внеэкономического капитала // Известия ВУЗов. Поволжский регион. Общественные науки. 2014. №1 (29). [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tendentsii-sotsiologicheskikh-issledovaniy-vneekonomicheskogo-kapitala> (дата обращения: 27.05.2018).
28. Нестик Т. А. Доверие в команде: преимущества, риски, методы развития // Справочник по управлению персоналом. 2005. № 6. С. 29-36.
29. Организационная культура: учебник для академического бакалавриата / под ред. В. Г. Смирновой. М.: Издательство Юрайт, 2014. 306 с.

30. Патнем Р. Чтобы демократия сработала: гражданские традиции в современной Италии / Пер. с англ. А. Захаров. М.: Ad Marginem, 1996. 287 с.
31. Пизенгольц В.М. Роль консалтинга в оптимизации управленческих решений: Учеб. пособие. М.: РУДН, 2008. 268 с.
32. Посадский А.П. Основы консалтинга: Пособие для преподавателей экономических и бизнес-дисциплин. М.: ГУ ВШЭ, 1999. 240 с.
33. Пригожин А.И. Методы развития организаций. М.: МЦФЭР, 2003. 863 с.
34. Радаев В.В. Новый институциональный подход и деформализация правил в российской экономике // Экономическая социология: новые подходы к институциональному и сетевому анализу / Сост. и научн. ред. В.В. Радаев. М.: РОССПЭН, 2002. С. 169-172.
35. Радаев В.В. Понятие капитала, формы капиталов и их конвертация // Экономическая социология. Сентябрь 2002. Том 3. № 4. С. 20-33.
36. Резанова Е.В. Социальный капитал организации: теоретико-методологические аспекты исследования // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: Философия. Социология. Право. 2009. Т. 57. № 7. С. 120-127.
37. Решетников В.Г. Межмуниципальное взаимодействие как фактор развития социального капитала образовательной организации // Омский научный вестник. 2014. №5. С. 142-144.
38. Российские педагоги в зеркале международного сравнительного исследования педагогического корпуса (TALIS 2013) [Текст] / под ред. Е. Ленской, М. Пинской; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики», Ин-т образования. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2015. 36 с.
39. Садовникова Н.О., Сыманюк Э.Э. Организационное поведение. Екатеринбург: УрГПУ, 2012. 245 с.

40. Спивак, В. А. Организационное поведение: учебное пособие для академического бакалавриата / В. А. Спивак. М.: Издательство Юрайт, 2018. 207 с.
41. Стрельникова Л.В. Социальный капитал: типология зарубежных подходов // Общественные науки и современность. 2003. № 2. С. 33–41.
42. Татарко А.Н. Социальный капитал как объект психологического исследования. Монография. М.: МАКС Пресс, 2011. 174 с.
43. Тихонова Н.Е. Социальный капитал как фактор неравенства // Общественные науки и современность. 2004. № 4. С. 24-35.
44. Токмакова Н.О. Основы управленческого консультирования: Учебное пособие, руководство по изучению дисциплины, практикум по дисциплине, банк тестов по дисциплине, учебная программа. М.: Московский государственный университет экономики, статистики и информатики, 2004. 226 с.
45. Ушаков К.М. Диагностика реальной структуры образовательной организации // Вопросы образования. 2013. № 4. С. 241–254.
46. Ушаков К.М. Управление школой: кризис в период реформ. М.: Сентябрь, 2011. 176 с.
47. Ушаков К.М., Кухарев А.И. Проект «Повышение уровня социального капитала образовательных организаций // Отечественная и зарубежная педагогика. 2016. №4. С. 24-33.
48. Фукуяма Ф. Доверие: социальные добродетели и путь к процветанию / Пер. с англ. Д. Павловой, В. Кирющенко, М. Колопотина. М.: ООО «Издательство АСТ»: ЗАО НПП «Ермак», 2004. 730 с.
49. Цыцарова, Т. Е. Управленческое консультирование: текст лекций / Т. Е. Цыцарова. Ульяновск: УлГТУ, 2009. 63 с.
50. Шихирев П. Н. Природа социального капитала: социально-психологический подход // Общественные науки и современность. 2003. № 2. С. 17-32.

51. Шо Роберт Б. Ключи к доверию в организации: результативность, порядочность, проявление заботы. Москва: Издательство «Дело Год», 2000. 356 с.
52. Coleman J.A Rational Choice Perspective on Economic Sociology // The Handbook of Economic Sociology, Princeton, Princeton University Press. 1994. P. 166–180.
53. Coleman J.S. Social capital in the creation of human capital // American Journal of Sociology. 1988. Vol. 94. P. 95-120.
54. Hanifan L.J. The Rural School Community Centre» // Annals of the American Academy of Political and Social Sciences. 1916. Vol. 67. P. 130-138.
55. Loury G.C. Theory of Racial Income Differences // Discussion Papers. 1976. Vol. 225.
56. Robert D. Putnam. Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community. New York: Simon & Schuster, 2000. 541 S.
57. Всемирный обзор ценностей. [Электронный доступ]. URL: <http://www.worldvaluessurvey.org/WVSCContents.jsp> (дата обращения: 03.06.2018).
58. Газета «День» №177 (2006), 16 октября: «Что такое социальный капитал? Киевская лекция Френсиса Фукуямы». [Электронный ресурс]. URL: <http://day.kyiv.ua/ru/article/podrobnosti/что-такое-socialnyy-kapital> (дата обращения: 08.01.2018).
59. Директория: информационно-аналитическая система для руководителей и специалистов сферы образования. [Электронный доступ]. URL: <https://direktoria.org/> (дата обращения: 03.06.2018).
60. Доверие: решающие факторы // Элитариум. Центр дополнительного образования. [Электронный доступ]. URL: http://www.elitarium.ru/doverie_reshajushhie_factory/ (дата обращения: 06.05.2018).
61. МАОУ гимназия №116. [Электронный доступ]. URL: <http://xn--116-5cdozfc7ak5r.xn--80acgfbsl1azdqr.xn--plai/> (дата обращения: 03.06.2018).

62. Техники повышения доверия в организации // HR inspire.
[Электронный доступ]. URL: <http://hr-inspire.ru/?p=574> (дата обращения:
06.05.2018).

Формы капиталов и их характеристика (по В.В. Радаеву)

Формы капиталов							
	Экономический	Культурный	Человеческий	Социальный	Административный	Политический	Символический
Инкорпори- рованное состояние (диспозиции, способности)	Производство прибыли. Максимальная ликвидность	Практическое знание. Навыки социализации	Профессио- нальные знания, умения, навыки	Соблюдение обязательств без санкций, доверие	Регулирование доступа к ресурсам и деятельности	Мобилизация коллективного действия, репрезентация интересов	Производство мнений, легитимная компетенция
Объектив- рованное состояние	Средства производства, товары, деньги	Узнаваемые знаки, символы	Обучающие тексты и практики	Сетевые связи	Корпоративные организации	Партии, общественные движения	Программные, идеологические тексты
Институци- ональное состояние	Права собственности	Статусные группы	Дипломы, разряды, патенты, лицензии	Социальные круги, списки контактов	Должностные структуры	Структуры лидерства	Авторитеты с правами номинации
Стратифика- ционные системы	Классовая	Культурно- нормативная	Социально- профессио- нальная	Сетевая	Корпоративная	Политическая	Культурно- символическая
Способы передачи	Обмен, наследование	Воспитание	Образование	Знакомство	Назначение	Выдвижение	Объяснение
Способы измерения	Денежная оценка, физические единицы	Уровень престижа, среда и время социализации	Время, затраченное на образование	Включен- ность в сети, их характе- ристики	Должностной уровень, масштаб корпорации	Включенность в коллективные движения, активность	Репутация, оценка публичного влияния
							Способность к труду
							Физические и психические качества
							Медицинские заключения
							Физико- генетическая
							Генетика
							Уровень здоровья и трудоспособ- ности

Методика оценки уровня доверия в организации (по Роберту Б. Шо)

Анкета доверия

В вашей компании (или группе):

Власть и контроль находятся в руках лишь нескольких людей или групп
«Война» между различными группами — обычное дело

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Осторожничают и стараются убедиться в том, что не потерпят неудачу

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Поддерживают существующее положение дел и сопротивляются изменениям

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Не будут выражать свои истинные мысли и чувства

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Никто не берет на себя ответственность за ошибки, и со временем они повторяются

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Много контроля и ограничений в отношении того, что можно делать

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

В целом по организации очень низкий уровень доверия

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Сумма оценок _____

Проявление доверия: низкое — 8–18; умеренное — 19–29; высокое — 30–40.

Люди на всех уровнях чувствуют себя и действуют как хозяева в бизнесе

Различные группы (главное руководство, подразделения) сотрудничают друг с другом

Готовы рисковать лично для того, чтобы способствовать росту бизнеса

Восприимчивы к изменениям и новым методам работы

Чувствуют себя свободными в выражении своих взглядов, даже если они отличаются от взглядов большинства

Восприимчивы к своим ошибкам и учатся на них

Людям предоставлена необходимая свобода действий для выполнения работы

В целом по организации очень высокий уровень доверия

Проявление заботы

В вашей компании (или группе):

Люди чувствуют себя вовлеченными в постоянный конфликт между группами

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

То, как относятся к людям, может навести на мысль, что они некомпетентны

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Люди ограничены в своих действиях различными методами контроля

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Только высшее руководство выигрывает в финансовом отношении, если фирма добивается своих целей в бизнесе

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Люди имеют «скрытые планы» и не ведут себя честно в отношениях с другими

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Люди практически не общаются с высшим руководством

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Лидеры заботятся главным образом о самих себе

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Сумма оценок _____

Проявление заботы: низкое — 8–18; умеренное — 19–29; высокое — 30–40.

Люди чувствуют, что они являются частью единой фирмы, и разделяют общее видение

Существует вера в способность сотрудников на всех уровнях достигнуть очень многого

Люди регулярно получают признание за свой личный вклад в дело фирмы

Каждый выигрывает в финансовом отношении, если фирма добивается своих целей в бизнесе

Люди восприимчивы к информации и честны в мотивах своего поведения

Руководство доступно и открыто к контактам со всеми сотрудниками

Руководители заботятся о сотрудниках и поддерживают их на всех уровнях

Анкета порядочности

В вашей компании (или группе):

Постоянно меняются стратегическая направленность и приоритеты

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Имеются последовательная стратегия развития и четкий набор приоритетов

В отношении принципов и ценностей руководители говорят одно, а делают другое

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

В отношении принципов и ценностей у руководителей слово не расходится с делом

Слухи более надежны, чем то, что работники слышат от руководства

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Тому, что работники слышат от руководства, можно доверять

Люди или отвергают негативную информацию, или представляют ее в «выгодном свете»

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Люди по-деловому относятся к информации, даже если она негативная

Проблемы решаются так, что люди чувствуют себя оскорбленными

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Решая проблемы или попав в трудную ситуацию, с людьми поступают справедливо

Обязательства и обещания нарушаются постоянно

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Люди следуют своим обязательствам и обещаниям

Работники думают прежде всего о том, что лучше для них, а потом о фирме

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Работники делают то, что нужно для фирмы, даже если это во вред лично им

В целом низкий уровень порядочности

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

В целом высокий уровень порядочности

Сумма оценок _____

Порядочность: низкая — 8–18; средняя — 19–29; высокая — 30–40.

Анкета результативности

В вашей компании (или группе):

Люди сосредоточены на внутренних корпоративных проблемах и личных планах

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Все сосредоточены на том, чтобы победить конкурентов на рынке

Люди не хотят устанавливать более высокие цели, так как боятся потерпеть неудачу

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Люди хотят установить «далеко идущие» цели

По основным целям и критериям деятельности фирмы согласие не достигнуто

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Все понимают и принимают «основные жизненные критерии» и цели деятельности

Деловая стратегия осуществляется неважно

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Хорошо реализуется деловая стратегия

Людей интересует текущая деятельность, и они не сосредоточивают свое внимание на планировании будущего

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Идет постоянная работа над улучшением общих возможностей в работе

Люди часто не могут добиться обещанных ими результатов

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Люди почти всегда добиваются обещанных ими результатов

Существует слабая связь между работой и вознаграждением и признанием

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Вознаграждение и признание прямо пропорциональны эффективности работы

В целом плохо отслеживается уровень достижения своих целей

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

В целом отлично отслеживается уровень достижения своих целей

Сумма оценок _____

Результативность: низкая — 8–18; средняя — 19–29; высокая — 30–40.

Суммарная таблица оценки доверия

В вашей компании (или группе):

Проявляют доверие друг к другу	Оценка: _____
+	
Добиваются результатов	Оценка: _____
+	
Поступают порядочно	Оценка: _____
+	
Проявляют заботу о других	Оценка: _____
↓	
Общая оценка доверия	_____

Низкий уровень доверия:32–74

Умеренный уровень доверия:75–117

Высокий уровень доверия:118–160

Диагностика реальной структуры образовательной организации (по К.М. Ушакову)

Анкета № 1, социально-демографическая (для педагогов)

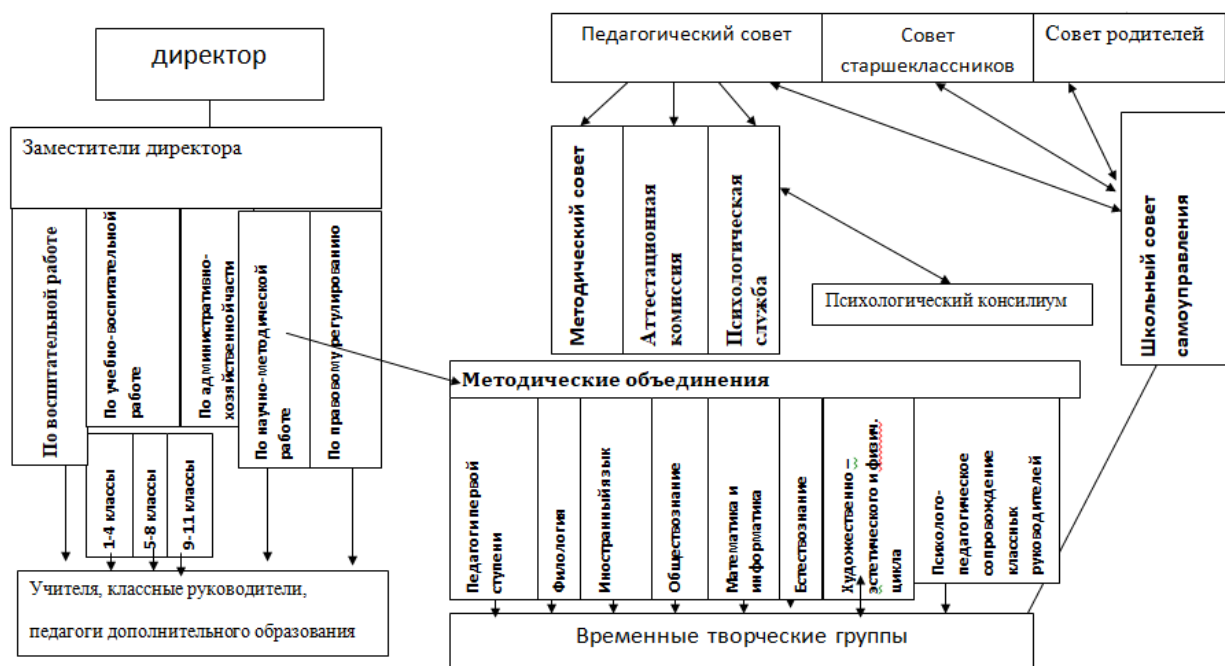
- Пол.
- Возраст.
- Образование.
- Стаж работы в данном учреждении.
- Какой основной предмет преподаете?
- На какой ступени?
- Квалификационная категория.
- Являетесь ли заведующим кафедрой?
- Являетесь ли классным руководителем?
- Если да, то как часто вы посещаете уроки, которые в вашем классе проводят другие педагоги?
- Как часто вы лично по своей инициативе обращаетесь (обсуждаете, советуетесь) по вопросам преподавания и воспитания конкретных детей или классов к директору образовательного учреждения?
- Как часто вы лично по своей инициативе обращаетесь (обсуждаете, советуетесь) по вопросам преподавания и воспитания конкретных детей или классов к замдиректора образовательного учреждения?
- Как часто вы лично по своей инициативе обращаетесь (советуетесь, обсуждаете) по вопросам преподавания и воспитания конкретных детей или классов к руководителю кафедры (методобъединения)?
- Согласны ли вы с тем, что руководство школы защищает ваши интересы и заботится о вас?
- Как часто руководство (директор, завучи) школы посещает ваши уроки (не открытые, т. е. те, которые вы специально не готовили)?
- Как часто коллеги-педагоги посещают ваши уроки (не открытые)?

- Являетесь ли вы членом какой-либо постоянной группы, команды, занимающейся вопросами преподавания и воспитания, планирования?
- Если да, то насколько часто встречаются члены группы, команды?
- Обсуждение вопросов преподавания и воспитания происходит, как правило...
- Как часто вы проводите открытые уроки?
- Как часто вы ходите на уроки своих коллег (не открытые)?
- Если у вас возникла конфликтная ситуация с коллегой (например, по разделению обязанностей), как вы ее чаще решаете?
- Есть ли у вас профессиональные задачи, решение которых требует знакомства с опытом работы других педагогов вашей школы?
- Нравится ли вам, когда ваши уроки (не только открытые) посещают коллеги-педагоги?
- Просят ли вас коллеги поделиться своими методическими разработками, дидактическими материалами?
- С вашей точки зрения, большинству коллег в вашем образовательном учреждении можно доверять (если вы о чем-то договорились, то можно рассчитывать, что человек честно и добросовестно выполнит договоренности)?
- Есть ли в списке ваших друзей в социальных сетях («Одноклассники», «ВКонтакте» и др.) педагоги?
- Выразите ли вы свое отношение к коллеге, который/ая опоздал/а на проводимый им/ей урок?
- Спокойно ли вы предоставляете свой кабинет для проведения урока другому педагогу?
- Будущее вашей школы в течение трех ближайших лет представляется вам...
- Вы считаете, что полностью реализуете свой потенциал на работе?
- Вы считаете, что вас ценят на работе по достоинству?

Анкета № 2, социометрическая

- Если у вас возникают профессиональные проблемы (связанные с преподаванием или воспитанием конкретных учеников, с планированием работы и т. д.), то с кем из ваших коллег вы советуетесь, к кому обращаетесь за помощью?
- Кого из ваших коллег вы пригласите на свой день рождения к себе домой?
- Кого из ваших коллег вы хотели бы видеть в составе группы для решения какой-либо проблемы в области преподавания и воспитания?
- Если у вас возникнет сложная/тяжелая жизненная ситуация и вам нужна будет помощь, к кому из ваших коллег вы обратитесь?
- Как вы считаете, кого из ваших коллег вам было бы полезно видеть на своих уроках (не только на открытых)?
- Назовите имена педагогов, на уроки которых по разным причинам (помощь, знакомство с чужим опытом и проч.) вы чаще ходите.

Структура управления МАОУ гимназией №116



ПРИЛОЖЕНИЕ 5

Сводная таблица SWOT-анализа

Данные по организации	B1	B2	B3	B4	B5	У1	У2	У3	У4	У5	Итого
Итого	2	7	7	2	0	3	4	4	1	0	30
Сила 1	+		+				+				3
Сила 2		+	+	+							3
Сила 3		+	+					+	+		4
Сила 4			+				+				2
Сила 5		+				+					2
Слабость 1	+	+	+				+	+			5
Слабость 2		+									1
Слабость 3		+	+			+		+			4
Слабость 4				+							1
Слабость 5		+	+				+	+			4

ПРИЛОЖЕНИЕ 6

SNW – анализ

№ п/п	Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиции		
		S сильная	N нейт раль.	W сла бая
1	Стратегия организации			+
2	Бизнес-стратегии		+	
3	Организационная структура	+		
4	Финансы как общее финансовое положение, в том числе:		+	
4.1	состояние текущего баланса		+	
4.2	уровень бухучета		+	
4.3	финансовая структура		+	
4.4	доступность инвестиционных ресурсов		+	
5	Конкурентоспособность продуктов:			
5.1	бесплатные образовательные услуги	+		
5.2	платные образовательные услуги («Школа развития»)		+	
6	Структура затрат (уровень себестоимости) по бизнесу		+	
7	Дистрибуция как система реализации продукта в целом, в том числе:		+	
7.1	материальная структура		+	

7.2	умение торговать		+	
8	Информационные технологии	+ (требование проф. стандарта)		
9	Инновации как способность к реализации на рынке новых продуктов	+ (магистерские диссертации Надеевой Е.П, Ванюшиной Л.В)		
10	Способность к лидерству (синтез субъективных и объективных факторов), в том числе:	+		
10.1	способность к лидерству 1-го лица организации	+ (участие в конкурсе «Директор года»)		
10.2	способность к лидерству всего персонала	+ (участие и победы в конкурсах проф. мастерства)		
10.3	способность к лидерству как совокупность объективных факторов	+ (статус стажировочной площадки по инновац. проектам)		
11	Уровень производства, в том числе:			
11.1	качество материальной базы	+		
11.2	качество ключевых производственных специальностей	+		
12	Уровень маркетинга		+	
13	Уровень менеджмента (т.е. способность обеспечить рыночный успех всей системы)	+		
14	Качество торговой марки	+		

15	Качество персонала (в целом)	+ (сайт организации)		
16	Репутация на рынке	+		
17	Репутация как работодателя	+		
18	Отношения с органами государственной власти, в том числе:		+	
18.1	с правительством		+	
18.2	с местными органами управления		+	
18.3	с системой налогового контроля		+	
19	Отношения с профсоюзам:		+	
19.1	с корпоративными		+	
19.2	с отраслевыми		+	
20	Отношения со смежниками (качество ключевых звеньев кооперационной сети организации)	+		
21	Инновации	+		
22	Послепродажное обслуживание (сбор информации о поступлении, встреча выпускников, работа с советом старшеклассников после выпуска, возможность бесплатных консультаций)	+		
23	Степень вертикальной интеграции		+	
24	Корпоративная культура			+
25	Стратегические альянсы		+	
26	Дополнительные стратегические позиции			
Итого		19	21	2